

VISIT...

LANZAROTE
Caliente.COM

Một số kỹ năng quản trị

KỸ NĂNG LÃNH ĐẠO VÀ QUẢN TRỊ

1. Khái niệm chung về lãnh đạo và quản trị
2. Phẩm chất của một người lãnh đạo, quản trị
3. Các học thuyết lãnh đạo, quản trị
4. Xây dựng nhóm làm việc hiệu quả:

I- Khái niệm chung về lãnh đạo và quản trị:

1 - Khái niệm lãnh đạo và quản trị:

a - Lãnh đạo:

Lãnh đạo là quá trình gây cảm hứng cho người khác làm việc chăm chỉ và hiệu quả. Các hoạt động lãnh đạo cơ bản là:

- + Chỉ đạo: Cung cấp các chỉ dẫn và giám thị việc hoàn thành nhiệm vụ của nhân viên ở mức độ cao nhất
- + Gợi ý: Hướng dẫn, giải thích các quyết định, vạch ra hướng tác nghiệp và giám sát nhân viên thực hiện.
- + Hỗ trợ -động viên: Tạo điều kiện thuận lợi về mọi mặt cho các cố gắng của nhân viên nhằm hoàn thành nhiệm vụ và chia sẻ trách nhiệm với họ trong việc lựa chọn quyết định, tạo cho nhân viên cơ hội để thoả mãn cao nhất trong công việc.
- + Đôn đốc: Thúc đẩy nhân viên hoàn thành công việc
- + Làm gương trong mọi sự thay đổi
- + Ủy quyền: Trao trách nhiệm, quyền quyết định và giải quyết vấn đề cho nhân viên. trên các nội dung sau:

1. Tâm nhìn

Bất kỳ một nhà lãnh đạo giỏi nào cũng có cảm giác tốt về mục tiêu và có khả năng đưa ra mục tiêu đó.

2. Chủ trương

Chủ trương là cái liên kết mọi người với nhà lãnh đạo, là cái mà trong một nhà lãnh đạo hiệu quả thì luôn đi cùng với tầm nhìn.

3. Sự tin cậy

Mọi người sẽ không đi theo nhà lãnh đạo trừ khi anh ta cho họ cho thấy sự nhất quán và kiên định.

4. Sự bình dị

Những nhà lãnh đạo thành công nhất là những người xem bản thân như là người hỗ trợ cho nhân viên của mình chứ không phải là buộc nhân viên làm việc cho mình.

5. Bình tĩnh

Lãnh đạo tốt không làm rối tung mọi vấn đề như thể thế giới sắp sụp đổ nơi khi có một vấn đề rắc rối nào đó xảy ra. Họ sẽ đưa ra những câu kiểu như "Chúng ta có thể giải quyết việc này".

6. Rõ ràng

Những lãnh đạo thực sự biết cách làm sáng tỏ vấn đề. Họ không làm cho nó trở nên phức tạp.

7. Tự chủ

Những nhà lãnh đạo thành công nhất biết họ là ai và sẽ không cố gắng "uốn" mình để trở thành những người không phải là họ.

b - Khái niệm quản trị

Quản trị là một quá trình nhằm đạt đến sự thành công trong các mục tiêu đề ra bằng việc phối hợp hữu hiệu các nguồn lực của doanh nghiệp. Từ khái niệm này giúp chúng ta nhận ra rằng, quản trị là một hoạt động liên tục và cần thiết khi con người kết hợp với nhau trong một tổ

chức. Đó là quá trình nhằm tạo nên sức mạnh gắn liền các vấn đề lại với nhau trong tổ chức và thúc đẩy các vấn đề chuyển động. Mục tiêu của quản trị là tạo ra giá trị thặng dư tức tìm ra phương thức thích hợp để thực hiện công việc nhằm đạt hiệu quả cao nhất với chi phí các nguồn lực ít nhất.

Nói chung, quản trị là một hình thức phức tạp mà các nhà quản trị kinh doanh phải quản trị từ khâu đầu đến khâu cuối của một chu kỳ sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp, thực chất của quản trị kinh doanh là quản trị các yếu tố đầu vào, quá trình sản xuất kinh doanh các yếu tố đầu ra theo quá trình hoạt động.

□.-Theo quá trình quản trị kinh doanh: công tác quản trị trong doanh nghiệp là quá trình lập kế hoạch, tổ chức phối hợp và điều chỉnh các hoạt động của các thành viên, các bộ phận và các chức năng trong doanh nghiệp nhằm huy động tối đa mọi nguồn lực để đạt được các mục tiêu đã đặt ra của tổ chức.

□.-Theo quan điểm hệ thống quản trị: quản trị còn là việc thực hành những hoạt động trong mỗi tổ chức một cách có ý thức và liên tục. Quản trị trong một doanh nghiệp tồn tại trong một hệ thống bao gồm các khâu, các phần, các bộ phận có mối liên hệ khăng khít với nhau, tác động qua lại lẫn nhau và thúc đẩy nhau phát triển.

-Ở đây cần phân biệt rõ sự khác nhau giữa lãnh đạo và quản trị. Trên thực tế ranh giới của hai khái niệm này không dễ phân biệt. Sự phân biệt lãnh đạo và quản trị dựa trên các nội dung sau:

Lãnh đạo	Quản trị
Lãnh đạo tác động đến con người	Quản trị tác động đến công việc
Làm những cái đúng	Làm đúng
Đạt mục tiêu thông qua việc cổ vũ động viên	Đạt mục tiêu thông qua hệ thống chính sách, mệnh lệnh, yêu cầu công việc
Nhà lãnh đạo đề ra phương hướng, viễn cảnh, chủ trương, sách lược	Nhà quản trị xây dựng kế hoạch, tổ chức thực hiện kế hoạch, kiểm tra giám sát...

2 - Ý nghĩa của quản trị và lãnh đạo:

Khi con người kết hợp với nhau trong một tập thể để cùng nhau làm việc, người ta có thể tự phát làm những việc cần thiết theo cách suy nghĩ riêng của mỗi người. Lối làm việc như thế cũng có thể đem lại kết quả, hoặc cũng có thể không đem lại kết quả. Nhưng nếu người ta biết tổ chức hoạt động thì triển vọng đạt kết quả sẽ chắc chắn hơn, đặc biệt quan trọng không phải chỉ là kết quả mà sẽ còn ít tốn kém thời gian, tiền bạc, nguyên vật liệu và những phí tổn khác. Khi chúng ta so sánh giữa kết quả đạt được với chi phí để thực hiện sẽ có khái niệm là hiệu quả.

$$\text{Hiệu quả} = \text{Kết quả} - \text{Chi phí}$$

Hiệu quả sẽ tăng trong hai trường hợp:

-Tăng kết quả với chi phí không đổi.

-Giảm chi phí mà vẫn giữ nguyên kết quả.

Muốn đạt được cả hai điều đó đòi hỏi phải biết cách quản trị, không biết cách quản trị lãnh đạo cũng đạt được kết quả nhưng hiệu quả sẽ đạt thấp. Một sự quản trị, lãnh đạo giỏi không những mang lại nhiều lợi nhuận cho doanh nghiệp mà còn có ý nghĩa quan trọng góp phần đưa nền kinh tế đất nước nhanh chóng phát triển.

Trong hoạt động kinh doanh, người nào luôn tìm cách giảm chi phí và tăng kết quả tức là luôn tìm cách tăng hiệu quả. Có thể nói rằng, lý do cần thiết của hoạt động quản trị lãnh đạo chính là muốn có hiệu quả và chỉ khi nào người ta quan tâm đến hiệu quả thì người ta mới quan tâm đến hoạt động quản trị, lãnh đạo.

Trong thực tế, mọi nỗ lực hữu ích của một doanh nghiệp được vạch ra nhằm đạt được mục tiêu của tổ chức, với thời gian, nguyên vật liệu ít nhất đều phải lựa chọn quá trình cơ bản, các nguyên tắc và các kỹ thuật.

Mục tiêu của hoạt động quản trị, lãnh đạo như vậy là nhằm giúp chúng ta có những kiến thức, kỹ năng cần thiết để gia tăng hiệu quả trong hoạt động kinh doanh vì mục tiêu lợi nhuận cũng như mục tiêu phi lợi nhuận.

3 - Vai trò của nhà quản trị , lãnh đạo

Vai trò là toàn bộ những cách ứng xử được thiết lập sao cho phù hợp với chức vụ hoặc bộ phận, cơ quan riêng biệt.

Henry Mintzberg nghiên cứu các hoạt động của nhà quản lý và cho rằng mọi nhà quản lý đều phải thực hiện 10 vai trò khác nhau và được phân thành 3 nhóm như sau:

a - Nhóm vai trò quan hệ với con người

Nhóm vai trò quan hệ với con người bao gồm khả năng phát triển và duy trì mối quan hệ với người khác một cách hiệu quả.

Vai trò đại diện gắn liền với vị trí trong sự phân cấp quản trị, vai trò lãnh đạo đòi hỏi việc xây dựng mối quan hệ với cộng sự, tiếp xúc và thúc đẩy họ làm việc, vai trò liên hệ tập trung vào việc duy trì mối quan hệ cả bên trong và bên ngoài tổ chức. Vai trò quan hệ với con người giúp các nhà quản trị xây dựng mạng lưới làm việc cần thiết để thực hiện các vai trò quan trọng khác.

b - Nhóm vai trò thông tin

Vai trò thông tin gắn liền với việc tiếp nhận thông tin và truyền đạt thông tin sao cho nhà quản trị thể hiện là trung tâm đầu não của tổ chức. Vai trò thu thập thông tin là nắm bắt thông tin cả bên trong và bên ngoài doanh nghiệp. Vai trò truyền đạt hoạt động theo 2 cách: thứ nhất, nhà quản lý truyền đạt những thông tin tiếp nhận được từ bên ngoài đến các thành viên trong nội bộ doanh nghiệp, những người có thể sử dụng những thông tin này; thứ hai, nhà quản lý giúp truyền đạt những thông tin từ cấp dưới này đến cấp thấp hơn hoặc đến các thành viên khác trong tổ chức, những người có thể sử dụng thông tin một cách hiệu quả nhất. Trong khi vai trò truyền đạt cung cấp thông tin cho nội bộ thì vai trò phát ngôn phổ biến thông tin cho bên ngoài về những vấn đề như kế hoạch, chính sách, kết quả hoạt động của tổ chức. Do đó, nhà quản lý tìm kiếm thông tin trong vai trò giám sát, truyền đạt thông tin với nội bộ và sau đó kết hợp việc cung cấp thông tin quan trọng theo yêu cầu của vai trò quyết định.

10 vai trò quản trị của Minztberg

Vai trò	Nội dung
Quan hệ con người	
1.Đại diện.	Tham gia vào các sự kiện khác nhau: phát biểu, giới thiệu, tượng trưng cho tổ chức
2.Lãnh đạo	Xây dựng m quan hệ với cấp dưới, đồng viên, thúc đẩy nhân viên
3.Liên hệ	Duy trì mối quan hệ mạng lưới làm việc nội bộ với bên ngoài và giúp cung cấp thông tin
Thông tin	
4.Thu thập thông tin	Thu thập thông tin bên trong và bên ngoài về những vấn đề có thể ảnh hưởng tổ chức
5.Truyền đạt.	Truyền đạt những thông tin cả bên trong và bên ngoài cho nội bộ
6.Phát ngôn	Truyền đạt những thông tin của tổ chức cho bên ngoài.
Quyết định	
7.Doanh nhân	Hành động như người khởi xướng, thiết kế, khuyến khích những cải tiến và đổi mới
8.Giải quyết những xáo trộn	Có những hành động đúng và kịp thời khi DN đối mặt với những vấn đề quan trọng những khó khăn bất ngờ.
9.Phân phối	Chịu trách nhiệm phân phối các nguồn lực: thời gian, ngân quỹ, phương tiện, nhân sự
10.Đàm phán	Đại diện cho tổ chức thương lượng, đàm phán

c - Nhóm vai trò quyết định

Nhóm vai trò quyết định bao gồm việc ra những quyết định quan trọng có ảnh hưởng đến tổ chức. Có 4 vai trò mô tả nhà quản lý là người quyết định. Vai trò cách tân hay còn gọi là vai trò doanh nhân, là người luôn ở điểm gốc của mọi thay đổi và cải tiến, khai thác các cơ hội mới. Vai trò thứ 2 trong nhóm này là vai trò xử lý các tình huống: gắn liền với việc đưa ra các hành động kịp thời khi tổ chức phải đối mặt với những biến cố bất ngờ, những khó khăn không lường trước được. Vai trò thứ ba là phân phối các nguồn lực của tổ chức. Cuối cùng, vai trò đàm phán thể hiện sự đại diện cho tổ chức thương lượng đàm phán ký kết các hợp đồng, ảnh hưởng tùy theo các lĩnh vực trách nhiệm của nhà quản lý. Trong các cuộc tiếp xúc làm ăn, nhà quản lý phải là một chuyên gia trong lĩnh vực ngoại giao. Làm ăn thời mở cửa đa phần là các cuộc tiếp xúc, muốn

thành đạt phải học cách thương lượng. Mềm dẻo kết hợp với cứng rắn và cương quyết, lý trí cùng với nhân bản là bí quyết thành công trong thương lượng với đối tác.

*** Vai trò của doanh nhân (nhà kinh doanh): khuyến khích sự đổi mới**

Đổi mới là sự khởi đầu một ý tưởng mới được áp dụng cho quá trình tiến triển của công việc, sản phẩm hoặc dịch vụ. Quá trình đổi mới, cải tiến gắn liền với vai trò của những người đứng đầu trong doanh nghiệp, cụ thể như gắn liền với sự tìm kiếm các cơ hội trong kinh doanh. Tuy nhiên, thúc đẩy sự cải tiến, đổi mới trong doanh nghiệp đòi hỏi phải kết hợp những nỗ lực của các thành viên. Hiếm khi có sự cải tiến, đổi mới thành công lại là kết quả lao động duy nhất của một người. Các nghiên cứu đã cho thấy rằng, quá trình đổi mới cải tiến thường diễn ra ở những nơi mà ở đó các cá nhân ở các cấp độ khác nhau thực hiện 3 loại vai trò khác nhau của doanh nhân: người khởi xướng ý tưởng, người tài trợ (đỡ đầu) và là người phối hợp hoạt động.

□.-Người khởi xướng ý tưởng: là người phát hiện ra những ý tưởng mới hoặc tin tưởng vào giá trị của những sáng kiến và ủng hộ nó mặc dù phải đương đầu nhiều khó khăn trở ngại. Chúng ta thường cho rằng những người cách tân là người sáng tạo, dám chấp nhận những mạo hiểm rủi ro. Họ thường là những người ở các cấp thấp hơn trong tổ chức, người phát hiện ra vấn đề và biết đề xuất giải pháp. Tuy nhiên, sự sáng tạo cần thiết phải có các loại vai trò kế tiếp.

□.-Người tài trợ: Một người quản trị cấp giữa nhận biết những điểm quan trọng về những sáng kiến của tổ chức, từ đó giúp tìm kiếm nguồn tài chính cần thiết cho việc phát triển cải tiến và thúc đẩy các bước tiến hành thực sự. Đổi mới trong tổ chức không thể thiếu sự hiện diện của người tài trợ, tuy nhiên việc thực hiện những đổi mới đó còn phụ thuộc vào vai trò thứ ba- người phối hợp hoạt động

□.-Người phối hợp: Là người quản trị cấp cao, người ủng hộ cho sự cần thiết phải đổi mới, cung cấp tài chính cho các hoạt động cải tiến, khuyến khích, nâng đỡ và tôn trọng, bảo vệ các sáng kiến cải tiến của các thành viên. Việc cải tiến thường vấp phải các cản trở của lề lối cũ và nó thường khiến cho những người quen thói thủ thường e ngại. Người phối hợp sẽ đảm nhận vai trò cân bằng các thể lực sao cho các sáng kiến cải tiến có thể được thực hiện. Thông qua việc thực hiện vai trò phối hợp, các nhà quản lý sẽ khuyến khích, thúc đẩy việc cải tiến, đổi mới.

Thiếu một trong ba vai trò thì sự đổi mới, cải tiến khó có thể thực hiện được.

II- Phẩm chất của một người lãnh đạo, quản trị

Một số cuốn sách có tính giáo khoa về lĩnh vực này cho rằng người lãnh đạo, quản trị cần có các tố chất:

- Có học vấn cao, có kinh nghiệm về chuyên môn và về đời sống xã hội
- Linh hoạt
- Có nghị lực, suy nghĩ lành mạnh, sáng suốt
- Trung thực, có sức khỏe tốt.
- Trí tuệ cao, có năng lực đạt được mục tiêu đề ra
- Sẵn sàng chịu trách nhiệm cá nhân

- Có khả năng đóng vai trò là một cố vấn và tư vấn sáng suốt
- Có tính tự tin, bình tĩnh khi gặp rắc rối về quan hệ hoặc khi có sự cố về tổ chức.
- Có tính kiên trì, thần kinh vững và có chí theo đuổi mục đích đến cùng, thái độ giao tiếp niềm nở, thân mật nhưng dứt khoát với mọi người.

Cuốn sách "Chiến lược kinh doanh" của B. Karlof cho rằng: Một nhà lãnh đạo giỏi là người vững tin, có tầm nhìn xa trông rộng, cởi mở, ham học hỏi, biết đúc kết kinh nghiệm kinh doanh của bản thân và của người khác, hướng vào kết quả, dứt khoát, có óc phê phán, có sức lôi cuốn thuyết phục và gây được lòng tin, nhiệt tình, bình tĩnh, biết lắng nghe người khác, biết nhận lỗi khi sai lầm, thiện tâm và chu đáo, mềm dẻo, sẵn sàng giúp đỡ người khác phát triển, sáng tạo nhưng kiên định.

Một cuộc nghiên cứu qui mô do nhóm "Hệ thống quản lý quốc tế" được tiến hành ở một số nước trên khắp thế giới đã xác định 10 tính cách cá nhân cơ bản của một chủ doanh nghiệp chỉ ra sự khác biệt giữa chủ doanh nghiệp không thành đạt và chủ doanh nghiệp thành đạt, đó là :

1. Tìm kiếm cơ hội

Tìm kiếm và thực hiện các cơ hội kinh doanh mới, động não và xác định những giải pháp sáng tạo cho những vấn đề kinh doanh, suy nghĩ theo các cách khác nhau để tìm ra cách giải quyết, chủ động nắm bắt các cơ hội để thu lượm thông tin kinh doanh, nhân sự có kinh nghiệm, các trang thiết bị, thiết kế sản phẩm và dịch vụ, thị trường và tài chính, .

..

2. Kiên trì

Tiến hành các hoạt động khác nhau hoặc lặp lại để vượt qua những trở ngại trong kinh doanh. Không từ bỏ sau lần thất bại lần đầu để giải quyết vấn đề. Hy sinh cá nhân hoặc thực hiện các cố gắng phi thường để hoàn thành công việc. tiếp tục giữ vững lập trường của mình trước đối thủ hoặc những dấu hiệu ít có thành công ở phút ban đầu.

3. Cam kết thực hiện theo hợp đồng

Chấp nhận trách nhiệm về các vấn đề để hoàn thành công việc cho khách hàng. Giúp công nhân để hoàn thành công việc. Thể hiện những quan tâm làm hài lòng khách hàng.

4. Đáp ứng chất lượng và hiệu quả

5. Chấp nhận rủi ro

Có khả năng chấp nhận những gì mà mình cho là những rủi ro vừa phải. Thường nên có một biện pháp thích ứng cho những tình huống có yếu tố rủi ro. Tính toán rủi ro trong các quyết định kinh doanh

6. Đặt mục đích

Đặt ra các mục tiêu rõ ràng và cụ thể trước mắt . Xây dựng các mục tiêu lâu dài, rõ ràng.

7. Giám sát và lập kế hoạch có hệ thống

Phát triển và sử dụng hợp lý từng bước các kế hoạch để đạt được mục đích. Đánh giá các kế hoạch hành động khác có thể dùng để thay thế. Giám sát tiến trình và chuyển sang các chiến lược dự phòng khi cần thiết để đạt được mục đích.

8. Tìm kiếm thông tin

Đích thân tìm kiếm thông tin về các khách hàng, các nhà cung cấp và các đối thủ cạnh tranh. Sử dụng các quan hệ hoặc mạng thông tin để thu thập thông tin có lợi.

9. Thuyết phục và mạng lưới công việc

Phát triển và sử dụng các chiến lược đã được cân nhắc cẩn thận để tác động hoặc thuyết phục người khác. Sử dụng quan hệ kinh doanh và cá nhân để hoàn thành mục tiêu kinh doanh của bạn.

10. Tự tin

Hiểu chính bản thân mình và tin tưởng chắc chắn vào chính mình và khả năng của chính mình. Thể hiện sự tự tin trong khả năng của bạn để hoàn thành các nhiệm vụ khó khăn hoặc đáp ứng những thử thách.

Các phong cách quản lý kém hiệu quả

Làm thế nào để trở thành một nhà quản lý hiệu quả? Vấn đề đơn giản là hãy tránh trở thành một nhà quản lý tồi. Một nhà quản lý tồi thường có ba sai lầm không nên mắc phải, đó là trở thành nhà quản lý độc tài, lười biếng và lạm dụng quyền lực.

Ba điều này rất quan trọng vì thực ra, nếu mắc sai lầm trong quản lý thì tổn hại sẽ rơi vào cả nhà quản lý và công ty của anh ta. Nhà quản lý có thể rơi vào những cạm bẫy mà anh ta rất khó gỡ ra. Vì thế, ngay từ đầu cần thông minh và sáng suốt để tránh mắc phải sai lầm.

Thế nào là nhà quản lý độc tài?

Một trong những sai lầm đầu tiên là bạn trở thành một nhà quản lý độc tài. Khó có nhà quản lý nào lại thừa nhận họ đang chứng tỏ mình là nhà quản lý độc tài. Nhưng liệu có ai thử kiểm tra cách quản lý của chính mình để đảm bảo rằng họ không quá độc tài trong quản lý nhân viên của mình hay không?

Một nhà quản lý độc tài thường là người ít tin tưởng hay thiếu niềm tin ở người khác. Họ thấy không ai còn có thể hơn họ trong công việc nào đó và khó có thể làm tốt hơn họ. Do vậy họ đã không thành công trong giao phó việc cho cấp dưới. Khi giao phó cho nhân viên một việc nào đó thì họ thường đóng góp ý kiến từng chút một vào công việc đó và thường xuyên kiểm tra đi kiểm tra lại để đảm bảo rằng công việc đó hoàn tất theo ý muốn của mình. Thời gian quản lý nhân viên của họ quá chặt chẽ dẫn tới sự kém chất lượng trong sản xuất.

Nhà quản lý này cũng ít quan tâm tới nguyện vọng của nhân viên. Trong khi ở các doanh nghiệp hiện nay, các nhân viên đều muốn có sự tự do cá nhân. Những nhân viên này có trình độ nhất định và họ cũng muốn áp dụng kiến thức mà họ đã học được vào công việc. Nhưng nhà quản lý lại ít tạo cho họ có cơ hội đó thì họ sẽ làm thoái chí nhân viên của mình.

Với các nhà quản lý độc tài, các nhân viên không được sử dụng hết kiến thức, tài năng và năng lực chuyên môn. Vì vậy họ thấy bất mãn. Nhưng tệ hơn là ngay chính nhà quản lý độc tài cũng mất đi nhiều cơ hội để trau dồi nghề nghiệp của mình. Một nhà quản lý như vậy có thể làm công ty mất đi nhân viên tài năng và giảm năng suất trong sản xuất.

Để tránh trở thành một nhà quản lý độc tài, bạn hãy phải đặt niềm tin ở người khác, nhất là những người làm việc cho bạn. Để có thể tin cậy họ thì nên tìm hiểu những nhân

viên làm việc cho mình, biết được những điểm yếu và điểm mạnh của bạn. Cần giao phó công việc dựa trên các điểm yếu và điểm mạnh này. Cần cho nhân viên của bạn học những nghiệp vụ mà họ cần. Nên biết công việc đó yêu cầu như thế nào và tuyển đúng nhân viên có thể đảm nhận tốt công việc đó. Cần chọn lựa kỹ càng người sắp thay thế vị trí của bạn và lập tức huấn luyện họ.

Cũng nên nhận ra rằng công việc không thể hoàn tất khi bạn làm chỉ có một mình. Khi giao việc cho nhân viên, cần hiểu rằng ủy quyền một cách hiệu quả cũng có nghĩa là chấp nhận những biến cố ngoài ý muốn có thể kèm theo. Nhà quản lý có thể không nhận được kết quả như mong đợi nhưng cần phải chấp nhận nó và chấp nhận những sai phạm đã xảy ra.

Nhà quản lý lười biếng là gì?

Một cách thức quản lý khác cũng dẫn đến sai lầm, đó là trở thành nhà quản lý lười biếng. Người này luôn đùn đẩy mọi công việc cho nhân viên của mình. Họ có khuynh hướng đưa cho nhân viên của mình mọi công việc để có thời gian rảnh. Kết quả là các nhân viên phải làm việc quá nhiều nên họ thường nói với cấp trên rằng: đó chẳng phải là công việc của họ, nó không có trong bản hợp đồng lao động, trong khi chất lượng công việc lại rất thấp.

Với nhà quản lý lười biếng thì nhân viên ngày càng làm những công việc ngoài khả năng chuyên môn của họ và họ cũng chẳng bỏ ra một khoảng thời gian nào để bồi dưỡng thêm nghiệp vụ cho nhân viên. Để tránh thành nhà quản lý lười biếng, bạn cần luôn luôn lập một bản kế hoạch bao gồm cả những dự án ngắn hạn và dài hạn kèm theo thời gian thực hiện. Bạn cần triển khai những công việc sao cho thật tốt, cố gắng học hỏi những cách thức quản lý tốt.

Bạn cũng nên lập kế hoạch cho công việc kế tiếp bằng cách làm việc để đạt được nó. Nên nhớ rằng bạn đang bị theo dõi và đánh giá bởi những người khác.

Một cách quản lý sai lầm thứ ba mà không ít người mắc phải, đó là trở thành một nhà quản lý quá lạm dụng quyền hành. Thường những người này còn trẻ. Họ ít nhạy bén trong cách quản lý cũng như thất bại trong việc tìm hiểu môi trường làm việc mới.

Nhà quản lý lạm dụng quyền lực

Nhà quản lý này thường cho rằng việc mình làm là một nhiệm vụ được giao và ít khi đưa ra lời giải thích. Nhân viên không những cảm thấy bức tức mà họ sẽ còn nghĩ ra cách để cản trở công việc mà những người này thấy khó lòng có thể đạt hiệu quả 100%. Vậy là sẽ dẫn đến thất bại khi một nhà quản lý lạm dụng quyền lực phân công công việc. Nên nhớ rằng những ai quá lạm dụng quyền hành của mình đều sớm bị sa thải. Chính họ cũng thấy bản thân mình không thể thích nghi với môi trường làm việc hiện tại.

Điều tệ hại nhất là mối quan hệ giữa người này với thành viên trong công ty và thỉnh thoảng là cả các thành viên ngoài công ty cũng không hài lòng. Quyền hành chung của tập thể sẽ biến thành quyền hành cá nhân của họ. Chính từ đó họ có thể thu về nhiều lợi ích cho bản thân mình, chứ không phải cho công ty.

Để tránh trở thành một nhà quản lý lạm dụng quyền hành, bạn cần hiểu rằng quyền lực này là áp dụng cho công ty chứ không phải cho riêng cá nhân bạn. Nên có suy nghĩ về

người quản lý quá áp dụng quyền lực trước kia của mình vào cảm nhận về người đó như thế nào. Bạn cũng nên nghĩ đến việc trao quyền hành cho tất cả các nhân viên chứ không phải chỉ cho riêng cá nhân mình. Nên nhìn xa trông rộng và cần biết rằng chính mình đang cần các nhân viên mà mình đã từng tạo ra khoảng cách không thân thiện với họ.

Cuối cùng, các nhà quản lý cần phải hiểu rõ về môi trường đa dạng nơi mà họ đang làm việc. Quản lý tính đa dạng một cách hiệu quả đòi hỏi nhà quản lý phải năng động và sáng tạo.

Chìa khóa để thành công trong quản lý trước tiên là nhà quản lý cần nhận biết được những nét khác nhau trong môi trường làm việc và từ đó có cách thức đối xử thích ứng nhất.

III - Các học thuyết lãnh đạo, quản trị

Học thuyết hay còn gọi là lý thuyết là những khái quát lý luận về một lĩnh vực nào đó, thông qua nghiên cứu và khảo nghiệm thực tế, từ đó vận dụng vào các hoạt động thực tiễn trong mỗi lĩnh vực.

Học thuyết về lãnh đạo, quản trị kinh doanh là những khái quát lý luận về lãnh đạo, quản trị các hoạt động kinh doanh. Các học thuyết về lãnh đạo, quản trị là cơ sở, là nền tảng dẫn đường cho hoạt động sản xuất kinh doanh một cách khoa học, có hệ thống.

Từ những năm 1800 khi nền công nghiệp và các hoạt động sản xuất phát triển mạnh, thực tiễn đã tổng kết và rút ra thành những lý thuyết với nhiều trường phái hay các nhóm lý thuyết khác nhau.

Có thể chia thành ba nhóm lý thuyết lãnh đạo, quản trị học:

1 - Lý thuyết lãnh đạo, quản trị cổ điển

Trường phái cổ điển bao gồm một số tác giả với những nghiên cứu về quản trị kinh doanh, dưới đây là một số tác giả điển hình và những tư tưởng chủ yếu của họ.

a - Lý thuyết lãnh đạo, quản trị khoa học

Frederich Taylor (1856 - 1915): Taylor xuất thân là một công nhân và trở thành kỹ sư trải qua quá trình ban ngày đi làm, ban đêm đi học hàm thụ đại học. Trong quá trình làm việc trong nhà máy luyện cán thép, Taylor đã có nhiều cơ hội quan sát và thực hành lãnh đạo, quản trị trong nhà máy. Ông là tác giả với những nghiên cứu và lý thuyết khá nổi tiếng về lãnh đạo, quản trị trong thời gian từ 1890 đến 1930.

Những nguyên tắc cơ bản trong lý thuyết của Taylor là:

- Xây dựng các phương pháp khoa học để thực hiện công việc, nhiệm vụ của từng công nhân

- Lựa chọn công nhân một cách khoa học và huấn luyện họ phương pháp khoa học để thực hiện công việc

- Tổ chức giáo dục và giám sát công nhân để đảm bảo họ thực hiện theo đúng phương pháp

- Xây dựng và củng cố quan hệ giữa người lao động và nhà lãnh đạo, quản trị

Biện pháp thực hiện: Để thực hiện những nguyên tắc của mình, Taylor đã tiến hành:

- Nghiên cứu các loại thời gian làm việc của công nhân theo từng công việc.
- Phân chia công việc của từng công nhân thành những công việc bộ phận nhỏ để cải tiến và tối ưu hóa.
- Xây dựng hệ thống khuyến khích người lao động làm việc, thực hiện trả công theo lao động.

Những kết quả qua áp dụng lý thuyết của Taylor là năng suất lao động tăng lên rất nhanh và khối lượng sản phẩm tăng nhiều. Tuy nhiên, lý thuyết của Taylor nghiêng về "kỹ thuật hóa, máy móc hóa" con người, sức lao động bị khai thác kiệt quệ làm cho công nhân đấu tranh chống lại các chính sách về lãnh đạo, quản trị.

Herny L. Gantt: Là kỹ sư chuyên về hệ thống kiểm soát trong nhà máy. Trên cơ sở các lý thuyết của Taylor, Gantt đã phát triển và đưa ra lý thuyết của mình, trong đó chủ yếu tập trung vào mở rộng hệ thống khuyến khích vật chất cho người lao động với các biện pháp như :

- Khuyến khích công nhân sau một ngày làm việc nếu họ làm việc tốt.
- Khuyến khích cho đốc công, quản đốc dựa vào kết quả làm việc của công nhân dưới sự giám sát trực tiếp của họ nhằm động viên họ trong công việc lãnh đạo, quản trị.

Biện pháp này đã khuyến khích các đốc công quản lý tốt hơn. Cũng trên cơ sở này, các phương pháp quản trị tiến độ thực hiện mới được đưa vào trong quản lý như phương pháp đường găng (CPM -Critical Path Method) và phương pháp sơ đồ mạng lưới (PERT - Program Evaluation and Review Technique). Trong lý thuyết này, khía cạnh lợi ích được chú ý hơn nhiều.

Frank B (1868 - 1924) và Liliant M. Gibreth (1878 -1972).

Hai tác giả này đã nghiên cứu rất chi tiết quá trình thực hiện và quan hệ giữa các thao tác, động tác và cử động với một mức độ căng thẳng và mệt mỏi nhất định của công nhân trong quá trình làm việc, từ đó đưa ra phương pháp thực hành tối ưu nhằm tăng năng suất lao động, giảm sự mệt mỏi của công nhân.

Các phương pháp thuộc trường phái này đã có những đóng góp có giá trị cho sự phát triển của tư tưởng lãnh đạo, quản trị, phát triển kỹ năng lãnh đạo, quản trị qua phân công, chuyên môn hóa quá trình lao động, đồng thời là những người đầu tiên nêu lên tầm quan trọng của việc tuyển chọn và huấn luyện nhân viên, dùng đãi ngộ để tăng năng suất lao động. Tuy nhiên, các tác giả đã phát triển một phương pháp lãnh đạo, quản trị mang tính khoa học hóa một cách thuần túy như "máy móc hóa con người", gắn chặt con người vào một dây chuyền công nghệ để lãnh đạo, quản trị và tăng năng suất lao động.

b - Lý thuyết lãnh đạo, quản trị hành chính

Trường phái lãnh đạo, quản trị hành chính đã phát triển những nguyên tắc lãnh đạo, quản trị chung cho cả tổ chức, tiêu biểu cho trường phái này có các tác giả với các công trình nghiên cứu và lý thuyết như sau:

Henry Fayol (1841 - 1925): Quan điểm của Fayol là tập trung vào xây dựng một tổ chức tổng thể để lãnh đạo, quản trị quá trình làm việc. Ông cho rằng, năng suất lao động của con người làm việc chung trong một tập thể tùy thuộc vào sự sắp xếp, tổ chức của nhà lãnh đạo, quản trị. Để có thể làm tốt việc sắp xếp, tổ chức doanh nghiệp, Fayol đã đưa

ra và yêu cầu các nhà lãnh đạo, quản trị nên áp dụng 14 nguyên tắc trong lãnh đạo, quản trị:

- Phân công lao động trong quá trình làm việc một cách chặt chẽ
- Phải xác định rõ mối quan hệ quyền hành và trách nhiệm.
- Phải xây dựng và áp dụng chế độ kỷ luật nghiêm ngặt trong quá trình làm việc .

- Thống nhất trong các mệnh lệnh điều khiển, chỉ huy
- Lãnh đạo tập trung
- Lợi ích cá nhân phải gắn liền và phục vụ cho lợi ích của tập thể , lợi ích chung.
- Xây dựng chế độ trả công một cách xứng đáng theo kết quả lao động
- Lãnh đạo, quản trị thống nhất
- Phân quyền và định rõ cơ cấu lãnh đạo, quản trị trong tổ chức
- Trật tự
- Công bằng: tạo quan hệ bình đẳng trong công việc
- Công việc của mỗi người phải được ổn định trong tổ chức
- Khuyến khích sự sáng tạo trong quá trình làm việc
- Khuyến khích phát triển các giá trị chung trong quá trình làm việc của một tổ chức

Max Weber (1864 - 1920): Nhà xã hội học người Đức, tác giả đã phát triển một tổ chức quan liêu bàn giấy. Khái niệm quan liêu bàn giấy được định nghĩa: là hệ thống chức vụ và nhiệm vụ được xác định rõ ràng, phân công phân nhiệm chính xác, hệ thống quyền hành có tôn ti trật tự. Theo Weber, hệ thống tổ chức kinh doanh phải được:

- Xây dựng một cơ cấu tổ chức chặt chẽ.
- Định rõ các quy định, các luật lệ, chính sách trong hoạt động lãnh đạo, quản trị.
- Định rõ quyền lực và thừa hành trong lãnh đạo, quản trị.

Chester Barnard (1886 - 1961): Tác giả cho rằng một tổ chức là một hệ thống hợp pháp của nhiều người với ba yếu tố cơ bản:

- ⌘ Sự sẵn sàng hợp tác.
- ⌘ Có mục tiêu chung.
- ⌘ Có sự thông đạt.

Nếu thiếu một trong ba yếu tố đó tổ chức sẽ tan vỡ. Cũng như Weber, ông nhấn mạnh yếu tố quyền hành trong tổ chức, nhưng ông cho rằng nguồn gốc quyền hành không xuất phát từ người ra lệnh, mà xuất phát từ sự chấp nhận của cấp dưới. Điều đó chỉ có được khi với bốn điều kiện như sau:

- Cấp dưới hiểu rõ mệnh lệnh
- Nội dung ra lệnh phải phù hợp với mục tiêu của tổ chức
- Nội dung ra lệnh phải phù hợp với lợi ích cá nhân của cấp dưới

-Cấp dưới có khả năng thực hiện mệnh lệnh đó.

* Trường phái lãnh đạo, quản trị hành chính chủ trương rằng năng suất lao động sẽ đạt cao trong một tổ chức được sắp đặt hợp lý, đóng góp trong lý luận cũng như trong thực hành lãnh đạo, quản trị: những nguyên tắc lãnh đạo, quản trị, các hình thức tổ chức, quyền lực và sự ủy quyền....

2 - Nhóm lý thuyết hành vi - tâm lý xã hội trong lãnh đạo, quản trị kinh doanh

Nhóm lý thuyết này nhấn mạnh vai trò con người trong tổ chức, quan điểm của nhóm này cho rằng năng suất lao động không chỉ do yếu tố vật chất quyết định mà còn do nhu cầu tâm lý xã hội của con người. "Vấn đề tổ chức là vấn đề con người" và họ chỉ ra rằng trong trường phái cổ điển có nhiều hạn chế vì đã bỏ qua yếu tố con người trong quá trình làm việc.

* Tác giả của lý thuyết các quan hệ con người trong tổ chức là Mary Parker Pollet (1868 1933). Nữ tác giả này cho rằng, trong quá trình làm việc, người lao động có các mối quan hệ giữa họ với nhau và giữa họ với một thể chế tổ chức nhất định bao gồm:

-Quan hệ giữa công nhân với công nhân

-Quan hệ giữa công nhân với các nhà lãnh đạo, quản trị

Đồng thời tác giả cũng nhấn mạnh, hiệu quả của lãnh đạo, quản trị phụ thuộc vào việc giải quyết các mối quan hệ này.

* Những quan điểm về hành vi con người: các tác giả trong trường phái này cho rằng hoạt động của con người phụ thuộc nhiều vào các yếu tố tâm lý xã hội. Chính các yếu tố này tạo nên các quan hệ tốt đẹp trong quá trình lao động, từ đó mà có thể đạt hiệu quả cao trong quá trình làm việc.

Diễn hình trong quan điểm này là các nghiên cứu về các tác động tâm lý vào quá trình lao động tại Western Electric's Hawthorne Plant. Công trình nghiên cứu này gọi là những nghiên cứu Hawthorne. Trong nghiên cứu đó, các tác giả đã sử dụng các biện pháp tạo cho công nhân cảm giác tâm lý là họ đang được các nhà lãnh đạo, quản trị chú ý đến như:

-Thay đổi chế độ sáng (tăng và giảm độ sáng).

-Thay đổi về tiền lương.

-Thay đổi thời gian làm việc.

Sự thay đổi này đã dẫn đến các tác động tâm lý làm tăng năng suất lao động.

Tiếp cận các động cơ về hành vi của con người: các tác giả đã tập trung nghiên cứu vào các yếu tố tác động vào hành vi của con người trong quá trình làm việc với tư cách là động cơ làm việc của họ.

Abraham Maslow (1908 - 1970): nhà tâm lý học, tác giả đã xây dựng lý thuyết về nhu cầu của con người, bao gồm 5 cấp độ được xếp từ cấp thấp đến cấp cao :

-Nhu cầu thiết yếu

-Nhu cầu an toàn

- Nhu cầu được hoà nhập
- Nhu cầu được nhận biết và tôn trọng
- Nhu cầu tự hoàn thiện

-Một nhu cầu đã tương đối được thỏa mãn thì nó không còn là xung động mạnh để thôi thúc nữa.

-Một nhu cầu đã tương đối được thỏa mãn, tác phong con người sẽ bị chi phối bởi nhu cầu

khác cao hơn. Như vậy, muốn lãnh đạo, quản trị hữu hiệu phải chú ý đáp ứng nhu cầu của con người.

Doughlas Mc Gregor (1906 - 1964) đã phát triển lý thuyết tác phong trong lãnh đạo, quản trị, ông cho rằng các nhà lãnh đạo, quản trị trước đây đã tiến hành cách thức lãnh đạo, quản trị trên những giả thuyết sai lầm về tác phong con người. Những giả thuyết đó cho rằng phần đông mọi người đều không thích làm việc, thích được chỉ huy hơn là tự chịu trách nhiệm và hầu hết làm việc vì lợi ích vật chất. Vì vậy các nhà lãnh đạo, quản trị đã xây dựng những bộ máy tổ chức với quyền hành tập trung đặt ra nhiều quy tắc thủ tục, đồng thời với hệ thống kiểm tra giám sát chặt chẽ. Gregor gọi những giả thuyết đó là X và đề nghị một loạt giả thuyết khác mà ông gọi là giả thuyết Y. Thuyết Y cho rằng con người sẽ thích thú với công việc nếu có được những thuận lợi và họ có thể đóng góp nhiều hơn cho tổ chức. Mc Gregor cho rằng, thay vì nhấn mạnh đến cơ chế kiểm tra thì nhà lãnh đạo, quản trị nên quan tâm nhiều hơn đến sự phối hợp hoạt động.

Chris Argyris: nghiên cứu tư cách con người và các yếu tố đời sống tổ chức đã cho rằng, một sự nhấn mạnh thái quá của nhà lãnh đạo, quản trị đối với việc kiểm soát nhân viên sẽ dẫn tới nhân viên có thái độ thụ động, lệ thuộc và né tránh trách nhiệm. Trong trạng thái tâm lý đó họ sẽ cảm thấy bất bình và có thái độ tiêu cực đối với việc hoàn thành mục tiêu chung. Argyris cho rằng bản chất con người luôn muốn độc lập trong hành động, sự đa dạng trong mỗi quan tâm và khả năng tự chủ. Nhà lãnh đạo, quản trị hữu hiệu là người biết tạo điều kiện cho nhân viên ứng xử như những người trưởng thành và điều đó chỉ có lợi cho tổ chức.

* Tư tưởng của trường phái tác phong nhấn mạnh nhu cầu xã hội, được quý trọng và tự thể hiện mình của người lao động. Lý thuyết này bổ sung cho lý thuyết lãnh đạo, quản trị cổ điển khi cho rằng năng suất không chỉ thuần túy là vấn đề kỹ thuật. Nó cũng giúp cải tiến cách thức và tác phong lãnh đạo, quản trị trong tổ chức, xác nhận mối liên hệ giữa năng suất và tác phong hoạt động.

Lý thuyết tác phong có sự đóng góp lớn trong lý thuyết và thực hành lãnh đạo, quản trị, giúp các nhà lãnh đạo, quản trị hiểu rõ hơn về sự động viên con người, về ảnh hưởng của tập thể đối với tác phong cũng như các vấn đề tâm lý lãnh đạo, quản trị.

3 - Lý thuyết định lượng trong lãnh đạo, quản trị

Trường phái này ra đời vào thời kỳ đầu của Đại chiến thế giới II, xuất phát từ nhu cầu giải quyết các vấn đề phức tạp trong lãnh đạo, quản trị của thời kỳ chiến tranh. Trường phái này do các nhà toán học, vật lý học và các nhà khoa học khác đưa ra, họ tập trung vào trong một nhóm cùng nghiên cứu và đề xuất các phương pháp lãnh đạo, quản

trị, dùng các mô hình toán học, các thuật toán kết hợp với sử dụng máy tính vào lãnh đạo, quản trị và điều hành các hoạt động kinh doanh trong các DN. Trường phái này tiếp cận trên 3 áp dụng cơ bản là quản trị khoa học, quản trị tác nghiệp và quản trị hệ thống thông tin.

* Quản trị khoa học: Một trong những áp dụng chính của trường phái này là quản trị khoa

học, nhưng khác với lãnh đạo, quản trị khoa học của Taylor ra đời ở đầu thế kỷ này. ở đây khoa học lãnh đạo, quản trị là đường lối lãnh đạo, quản trị dùng những phân tích toán học trong quyết định, sử dụng các công cụ thống kê, các mô hình toán kinh tế để giải quyết các vấn đề trong sản xuất kinh doanh.

* Quản trị tác nghiệp: là áp dụng phương pháp định lượng vào công tác tổ chức và kiểm soát hoạt động. Lãnh đạo, quản trị hoạt động sử dụng những kỹ thuật định lượng như dự đoán, kiểm tra hàng tồn kho, lập trình tuyến tính, lý thuyết hệ quả, lý thuyết hệ thống....

* Quản trị hệ thống thông tin: là những chương trình tích hợp thu thập và xử lý thông tin giúp cho việc ra quyết định. Hệ thống thông tin là kết quả hợp lý của việc ngày càng có sự công nhận sức mạnh và giá trị của thông tin, và thông tin phải sẵn sàng dưới dạng thích hợp, đúng thời điểm cho các nhà lãnh đạo, quản trị làm quyết định.

Trường phái định lượng thâm nhập vào hầu hết trong mọi tổ chức hiện đại với những kỹ thuật phức tạp. Trường phái này rất quan trọng cho các nhà lãnh đạo, quản trị các tổ chức lớn và hiện đại ngày nay. Các kỹ thuật của trường phái này đã đóng góp rất lớn vào việc nâng cao trình độ hoạch định và kiểm tra hoạt động.

4 - Lý thuyết lãnh đạo, quản trị hiện đại

a - Trường phái tiếp cận theo hệ thống

Trường phái lý thuyết này quan niệm rằng một tổ chức được coi như một hệ thống trực tiếp thống nhất của các bộ phận có quan hệ hữu cơ với nhau. Các khái niệm dưới đây được sử dụng để mô tả các quan hệ của tổ chức trong hoạt động lãnh đạo, quản trị:

* Phân hệ trong lãnh đạo, quản trị: là những bộ phận trong tổ chức liên kết với nhau trong một hệ thống tổ chức thống nhất.

* Cộng lực hay phát huy lợi thế của hiệp đồng tập thể: là trạng thái trong đó cái chung được coi lớn hơn cái riêng. Trong một hệ thống tổ chức, cộng lực có nghĩa là các bộ phận tác động qua lại lẫn nhau trong hoạt động sẽ tạo ra sức mạnh chung được tăng lên gấp bội và mang lại hiệu quả cao hơn nhiều so với trong trường hợp các bộ phận hoạt động độc lập.

b - Khảo hướng ngẫu nhiên

Theo lý luận này, cách thức để đạt được các mục tiêu của một tổ chức có thể rất khác nhau, điều đó phụ thuộc vào từng điều kiện và hoàn cảnh cụ thể. Do đó, trong từng môi trường khác nhau các phương pháp và kỹ thuật lãnh đạo, quản trị khác nhau, không

thể có lý thuyết chung áp dụng trong mọi điều kiện, hoàn cảnh, bởi vì mỗi vấn đề nó là riêng biệt, độc đáo.

c - Khảo hướng quá trình

Trong sự biến đổi rất nhanh chóng cả về quy mô, tính chất và tốc độ của môi trường kinh doanh trong và ngoài DN, các nhà lãnh đạo, quản trị hiện nay cho rằng cần phải đổi mới tư duy trong quá trình lãnh đạo, quản trị, trọng tâm trong các quan điểm đó là hoạt động và hiệu quả trong lãnh đạo, quản trị gắn liền với mối quan hệ với con người và thời gian.

Vấn đề kết hợp năng động nhiều quan điểm và lý thuyết trong lãnh đạo, quản trị là tất yếu và cần thiết, vì yếu tố thời gian và quan hệ con người đang gây ra sức ép lớn đối với các nhà lãnh đạo, quản trị. Trong lãnh đạo, quản trị cần vận dụng linh hoạt các lý thuyết cần thiết vào trong từng tình huống cụ thể và lãnh đạo, quản trị luôn luôn gắn với:

- Các yếu tố môi trường kinh doanh.
- Đạo đức và trách nhiệm xã hội trong kinh doanh.
- Vấn đề toàn cầu hóa và lãnh đạo, quản trị.
- Sáng tạo trong kinh doanh.
- Sự khác biệt về văn hóa trong lãnh đạo, quản trị.
- Lãnh đạo, quản trị và trách nhiệm về đồng bộ.

c - Mô hình năng lực

Làm thế nào quản lý doanh nghiệp có hiệu quả là câu hỏi trăn trở của nhiều ông chủ, bà chủ và giám đốc các xí nghiệp hiện nay trên thế giới. Hiện nay trên thế giới, các xí nghiệp, nhất là các xí nghiệp của các nước công nghiệp phát triển, đang sử dụng phổ biến mô hình quản lý gọi là "mô hình năng lực" được đánh giá là rất có hiệu quả.

Cùng với sự phát triển sản xuất, kinh doanh hậu công nghiệp, ngay từ thập kỷ 80 thế kỷ 20, các xí nghiệp phương Tây đều nghiên cứu phương thức quản lý xí nghiệp hiện đại, trong đó có quản lý theo "mô hình năng lực" (Competence mode). Tại Trung Quốc, những xí nghiệp liên doanh ở vùng Hoa Bắc đã thí điểm thực hiện và hiệu quả khá tốt, nên ngày càng nhiều xí nghiệp ở các địa phương khác cũng áp dụng theo.

"Mô hình năng lực" là xem xét khả năng chủ yếu của lãnh đạo, công nhân viên ở các cương vị công tác khác nhau cũng như những hành vi tương ứng của họ trong các cương vị này, từ đó xác định năng lực chủ yếu của họ cũng như mức độ thành thực để hoàn thành công việc cần thiết theo yêu cầu đã giao cho họ đảm nhiệm. Mô hình này có nước gọi là "Mô hình tổ chất" hay "Mô hình tin cậy". Xí nghiệp cần phải có khả năng cạnh tranh cơ bản của mình trên thị trường. Đó chính là cơ sở và nguồn gốc để xí nghiệp luôn giành được ưu thế trong cạnh tranh. Để thực hiện được khả năng cạnh tranh chủ yếu thì công nhân viên của xí nghiệp cũng phải có khả năng cạnh tranh tương ứng. Khả năng chủ yếu này là sự tổng hợp của những trí thức, kỹ năng, phẩm chất có thể quan sát và nhận biết được với khả năng tổ chức tạo ra sức cạnh tranh.

Hiện nay phương pháp tương đối phổ biến để xây dựng mô hình này là "D.I.D", nghĩa là phát hiện - sắp đặt - giao việc (discover-install-delivery).

Trong giai đoạn phát hiện thì trước tiên phải làm rõ mục tiêu, nghiệp vụ hiện nay

đối với công tác quản lý nguồn nhân lực cũng như khung tổ chức của xí nghiệp, quan niệm giá trị và văn hoá xí nghiệp. Xí nghiệp cần xác định được chiến lược nghiệp vụ và ảnh hưởng của chiến lược này đối với hệ thống quản lý nguồn nhân lực. Từ đó xí nghiệp xây dựng kế hoạch bồi dưỡng, đào tạo. Khâu then chốt nhất trong giai đoạn phát hiện là xác định được "dạng năng lực" thích hợp đối với xí nghiệp, xác định rõ chiến lược và mục tiêu phát triển của công ty, từ đó xác định điểm cần tập trung năng lực chủ yếu của công ty vào đó.

Trong giai đoạn sắp đặt phải xác định rõ khả năng tổng thể, khả năng từng cấp và mô tả chi tiết khả năng các cấp, soạn thảo ra mô hình khả năng của xí nghiệp. Sau đó đối chiếu, đánh giá từng điểm với từng cán bộ công nhân để sử dụng, phát huy tốt nhất khả năng của từng người. Khâu then chốt trong giai đoạn này là xác định rõ khả năng thực thi, đánh giá những hoạt động có hiệu quả, thể hiện cụ thể của năng lực chủ yếu về lĩnh vực nào.

Giai đoạn giao việc là gắn kết kế hoạch đưa ra với công tác quản lý nhân lực của từng người, áp dụng rộng rãi cho những người quản lý các khâu sản xuất kinh doanh và những người trực tiếp làm việc trên tuyến một; kịp thời kiểm tra kết quả và rút kinh nghiệm. Trong giai đoạn này điều quan trọng là phải bồi dưỡng tốt nghiệp vụ và công tác quản lý cho cán bộ quản lý ở các tuyến sản xuất. Tìm hiểu tâm lý của nhân viên khi thực hiện và khuyến khích động viên họ mạnh dạn làm theo yêu cầu và nhiệm vụ được giao. Đồng thời ông chủ hoặc giám đốc công ty phải xem xét hiệu quả thực sự trong quá trình thực hiện mô hình này.

Hiện nay hầu hết công ty nước ngoài hoặc công ty liên doanh với nước ngoài ở Trung Quốc đều thực hiện mô hình này. Nhiều công ty, xí nghiệp của Trung Quốc đã bắt đầu thực hiện, nhưng gặp phải không ít vấn đề chưa giải quyết ổn thỏa, nên vẫn đang trong thời kỳ thăm dò và thí điểm để rút kinh nghiệm. Qua thí điểm ở Trung Quốc, các nhà kinh tế Trung Quốc cho rằng đối với những xí nghiệp kỹ thuật cao hoặc có hàm lượng kỹ thuật cao thì mô hình này tương đối thích hợp, còn đối với những xí nghiệp lao động tập trung cao thì chưa có hiệu quả rõ rệt.

d - Phương pháp ba kỹ năng

Mặc dầu việc lựa chọn và đào tạo các nhà quản lý giỏi được đông đảo mọi người thừa nhận là một trong những vấn đề phức tạp nhất trong kinh doanh, song điều đáng ngạc nhiên là giữa những người điều hành hoặc các nhà giáo dục có rất ít sự nhất trí về những tiêu chuẩn của một nhà quản lý giỏi. Các chương trình phát triển cán bộ điều hành của một số công ty và trường đại học hàng đầu đất nước phản ánh một sự khác biệt ghê gớm trong các mục tiêu của họ.

Nguồn gốc của sự khác biệt này là ở chỗ các doanh nghiệp tìm kiếm những đặc điểm hay những thuộc tính sẽ cho phép xác định một cách khách quan "nhà quản lý lý tưởng", người được

trang bị để xử lý một cách có hiệu quả bất cứ vấn đề nào ở bất cứ tổ chức nào.

"Giả thiết cho rằng có một kiểu nhà quản lý đang được công nhận rộng rãi, cho dù dưới dạng công khai hay ngầm ngầm. Cho đến nay, bất cứ nhà quản lý nào có lẽ đều biết rằng một công ty thì cần đến tất cả loại cán bộ quản lý cho các cấp công việc khác nhau. Những phẩm chất cần thiết cho một giám sát viên ở cửa hàng có lẽ hoàn toàn trái ngược

với những phẩm chất cần cho một phó giám đốc phụ trách sản xuất.

Đến nay, cuộc săn lùng hình mẫu nhà quản lý đã trở nên sôi nổi đến mức nhiều công ty, trong lúc tập trung vào những tính cách hay những phẩm chất đặc biệt nhất định, có nguy cơ đánh mất tầm nhìn về môi quan tâm thực sự của họ: Một con người có thể thực hiện được những gì?

Các nội dung dưới đây đề xuất một phương pháp có thể hữu dụng hơn trong việc lựa chọn và phát triển các nhà quản lý. Phương pháp này không phải dựa trên cách đánh giá người quản lý giỏi là người như thế nào (những đặc điểm nổi bật và tính cách bẩm sinh của anh ta), mà dựa trên cách đánh giá những cái họ làm (các loại kỹ năng họ phô diễn khi tiến hành công việc của họ một cách có hiệu quả). Kỹ năng, trong nghĩa sử dụng ở đây, chỉ ra những khả năng có thể phát triển, không nhất thiết là khả năng bẩm sinh, và những gì được biểu lộ ra trong khi thực hiện công việc, không chỉ đơn thuần là tiềm năng. Vậy nên tiêu chuẩn có tính nguyên tắc của kỹ năng cao phải là hành động có hiệu quả trong những điều kiện khác nhau.

Phương pháp này giả thiết rằng hoạt động quản lý có hiệu quả thường dựa trên ba kỹ năng cơ bản có khả năng phát triển. Những kỹ năng này loại bỏ nhu cầu xác định những đặc điểm đặc biệt và có thể đem lại một cách nhìn và cách hiểu hữu dụng hơn về quá trình quản lý. Phương pháp này là kết quả tự nhiên của sự quan sát mắt thấy tai nghe quá trình làm việc của các nhà quản lý, kết hợp với việc xem xét những nghiên cứu thực nghiệm thời gian vừa qua trong ngành quản lý.

Phương pháp ba kỹ năng giả định rằng, nhà quản lý là người:

- a. Định hướng các hoạt động của những người khác
- b. chịu trách nhiệm đạt những mục tiêu nhất định thông qua những cố gắng đó.

Trong định nghĩa này, nhà quản lý thành đạt dựa trên ba kỹ năng cơ bản, mà chúng ta sẽ gọi là kỹ thuật, con người và nhận thức. Sẽ là không thực tiễn nếu khẳng định rằng những kỹ năng này không có liên quan lẫn nhau, tuy nhiên, việc xem xét tách rời từng kỹ năng và phát triển chúng một cách độc lập vẫn có thể có giá trị thực tiễn.

Hoạt động quản lý hiệu quả phụ thuộc vào ba chức năng cá nhân cơ bản, được gọi là kỹ năng kỹ thuật, kỹ năng con người và kỹ năng nhận thức. Nhà quản lý cần có: (a) đủ kỹ năng kỹ thuật để hoàn thành phần cơ học của công việc riêng biệt mà ông ta chịu trách nhiệm; (b) đủ kỹ năng con người trong công tác với những người khác để làm một thành viên tích cực của nhóm

và để có khả năng phát triển những cố gắng hợp tác trong đội hình mà ông ta lãnh đạo; (c) đủ kỹ năng nhận thức để nhận biết những mối liên quan lẫn nhau giữa những yếu tố khác nhau tham gia vào tình huống của ông ta, kỹ năng sẽ đưa ông ta tới những hành động chắc chắn đem lại tối đa hiệu quả cho toàn bộ tổ chức.

Tầm quan trọng tương đối của ba kỹ năng này theo cấp trách nhiệm điều hành. Tại những cấp thấp hơn, kỹ năng kỹ thuật và kỹ năng con người là những yếu tố cần thiết nhất. Tại những cấp cao hơn, tính hiệu quả của hoạt động điều hành phần lớn phụ thuộc vào kỹ năng con người và kỹ năng nhận thức. ở cấp cao nhất, kỹ năng nhận thức trở thành yếu tố quan trọng nhất trong tất cả những hoạt động quản lý thành công.

Phương pháp ba kỹ năng này nhấn mạnh rằng những nhà quản lý giỏi không nhất

thiết phải là bẩm sinh; họ có thể được phát triển mà thành. Nó vượt qua sự cần thiết phải xác định những điểm đặc thù bằng cách cố gắng đưa ra một phương pháp xem xét quá trình điều hành một cách hữu ích hơn. Bằng cách giúp cho người ta xác định được những kỹ năng cần thiết nhất tại những cấp trách nhiệm khác nhau, nó có thể tự chứng minh là hữu ích cho việc lựa chọn, đào tạo và đề bạt các cán bộ điều hành.

Kỹ năng kỹ thuật

Với nghĩa sử dụng ở đây, kỹ năng kỹ thuật bao hàm sự hiểu biết và sự thành thạo về một loại hình hoạt động đặc biệt, nhất là loại hình hoạt động có liên quan đến các phương pháp, các chu trình, các thủ tục hay các kỹ thuật. Chúng ta có thể mượn tương đương đối dễ dàng những kỹ năng kỹ thuật của nhà phẫu thuật, nhạc sĩ, nhân viên kế toán hay kỹ sư khi mỗi người trong số họ thực hiện những chức năng riêng biệt của họ. Kỹ năng kỹ thuật đòi hỏi kiến thức chuyên môn, khả năng phân tích trong chuyên môn đó và sự thành thạo, dễ dàng trong việc sử dụng các công cụ và kỹ thuật của chuyên ngành đặc biệt đó. Trong số ba kỹ năng nói trên, kỹ năng kỹ thuật có lẽ là cái quen thuộc nhất bởi vì nó cụ thể nhất, số người đòi hỏi là đông nhất. Hầu hết các chương trình hướng nghiệp và đào tạo vừa học vừa làm chủ yếu quan tâm đến việc phát triển kỹ năng kỹ thuật chuyên môn này.

Kỹ năng con người

Với nghĩa sử dụng ở đây, kỹ năng con người là khả năng của người quản lý trong việc lao động một cách có hiệu quả với tư cách là một thành viên của nhóm và động viên cố gắng hợp tác trong nhóm mà ông ta lãnh đạo. Trong khi kỹ năng kỹ thuật trước hết đề cập đến chuyện làm việc với "các đồ vật" (các chu trình hay các đối tượng vật chất) thì kỹ năng con người trước hết đề cập đến chuyện làm việc với mọi người. Kỹ năng này được phô diễn trong cái cách một cá nhân nhận thức (và thừa nhận cách nhận thức về) các cấp trên của anh ta, nhận thức những người ngang cấp với anh ta và những người cấp dưới của anh ta, cũng như trong cái cách anh ta hành động sau đó.

Người có kỹ năng con người phát triển cao là người nhận thức được những thái độ, giả thiết và niềm tin của chính mình đối với các cá nhân khác hay đối với các nhóm; anh ta có khả năng thấy được tính hữu ích và những hạn chế của các cảm giác này. Bằng cách chấp nhận sự tồn tại của những quan điểm, những nhận thức và những niềm tin khác với những quan điểm, nhận thức và niềm tin của chính mình, anh ta có kỹ năng hiểu được cái mà những người khác thực sự muốn nói qua từ ngữ và hành vi của họ. Anh ta cũng có kỹ năng thành thạo như thế trong việc bằng hành vi của mình, truyền đạt cho những người khác điều mà anh ta muốn nói đến, trong những ngữ cảnh của những người kia.

Người như vậy thường cố gắng tạo ra một bầu không khí tán thành và đảm bảo, trong đó những người dưới quyền cảm thấy tự do trong việc tự biểu lộ bản thân mà không sợ bị khiển trách hoặc chế nhạo, bằng cách khuyến khích họ tham gia vào việc lập kế hoạch và tiến hành những công việc có ảnh hưởng trực tiếp đến họ. Anh có đủ nhạy cảm đối với những nhu cầu và động cơ của những người khác trong tổ chức đến mức anh ta có thể đánh giá những phản ứng có thể đối với, và những hậu quả của những cách hành động khác nhau mà anh ta có thể làm. Với sự nhạy cảm như vậy, anh ta có khả năng và mong muốn hành động theo cách nào có tính đến được những nhận thức đó của những người khác.

Kỹ năng thực tế trong công tác với những người khác phải trở thành một hoạt động tự nhiên, liên tục, vì rằng nó đòi hỏi tính nhạy cảm không chỉ ở thời điểm ra quyết định mà còn cả trong hành vi ứng xử hàng ngày của cá nhân. Kỹ năng con người không thể là "một thứ đôi khi thỉnh thoảng". Các phương pháp kỹ thuật không thể áp dụng một cách tùy tiện, cũng như những đặc điểm nhân cách không thể đặt vào và lấy đi như một chiếc áo khoác. Vì rằng tất cả những gì mà một nhà quản lý làm và nói (hoặc bỏ qua không nói và không làm) đều có ảnh hưởng đến những người cộng tác với anh ta nên cái tâm thực của bản thân anh ta sớm hay muộn cũng sẽ lộ rõ. Vì vậy, để hoạt động có hiệu quả, kỹ năng này phải được phát triển một cách tự nhiên và vô ý thức, cũng như phải phù hợp, phổ biến trong những hành vi cá nhân đó. Nó phải trở thành một bộ phận cấu thành của toàn bộ bản chất của anh ta.

Vì rằng kỹ năng con người là một bộ phận có tầm quan trọng sống còn đến như vậy của mỗi công việc nhà quản lý làm nên dễ mô tả những ví dụ về kỹ năng con người không đáp ứng hơn là về những trường hợp có kỹ năng cao.

Kỹ năng nhận thức

Với nghĩa sử dụng ở đây, kỹ năng nhận thức bao gồm khả năng bao quát doanh nghiệp như một tổng thể. Khả năng này bao gồm việc thừa nhận các tổ chức khác nhau của tổ chức phụ thuộc lẫn nhau như thế nào, và những thay đổi trong một bộ phận bất kỳ ảnh hưởng đến tất cả những bộ phận khác như thế nào. Khả năng này cũng mở rộng đến việc hình dung được mối quan hệ giữa một cá thể doanh nghiệp với tất cả ngành công nghiệp, với cả cộng đồng, và các lực lượng chính trị, xã hội và kinh tế trên cả nước với tư cách là một tổng thể. Thừa nhận những mối quan hệ này và nhận thức được những yếu tố nổi bật trong bất kỳ tình huống nào, người quản lý khi đó sẽ có thể hành động theo cách nào nâng cao được phúc lợi tổng thể của toàn bộ tổ chức.

Vì thế sự thành công của bất cứ quyết định nào đều phụ thuộc vào kỹ năng nhận thức của những người đưa ra quyết định và những người chuyển quyết định thành hành động. Chẳng hạn, khi thực hiện một thay đổi quan trọng trong chính sách tiếp thị thì điều tối quan trọng là phải tính đến những tác động đối với sản xuất, việc kiểm tra, tài chính, công tác nghiên cứu và những con người có liên quan. Và công việc này giữ nguyên tầm quan trọng của nó cho đến tận cấp cán bộ điều hành cuối cùng, người phải thi hành chính sách mới. Nếu như mỗi nhà quản lý đều thừa nhận những quan hệ tổng thể và tầm quan trọng của sự thay đổi thì họ gần như chắc chắn sẽ là người điều hành sự thay đổi đó có hiệu quả hơn. Và do vậy, cơ hội thành công sẽ tăng lên rất nhiều.

Không chỉ có việc phối hợp một cách hiệu quả các bộ phận khác nhau của doanh nghiệp mới phụ thuộc vào kỹ năng nhận thức của các nhà quản lý mà toàn bộ đường hướng và sắc thái tương lai của tổ chức cũng tùy thuộc vào đó. Thái độ của người điều hành cao nhất quyết định sắc thái toàn bộ tính chất phản ứng của tổ chức và quyết định "nhân cách của công ty", cái phân biệt cách tiến hành kinh doanh của một doanh nghiệp này với doanh nghiệp khác. Những thái độ này là phản ánh của kỹ năng nhận thức của nhà quản lý (mà một số người coi là "khả năng sáng tạo" của anh ta - cái cách mà anh ta nhận thức và phản ứng lại trước định hướng mà doanh nghiệp cần đi theo, trước các mục tiêu và chính sách của công ty, và những lợi ích của các cổ đông và các nhân viên trong công ty).

Vì rằng thành công trên tổng thể của công ty phụ thuộc vào kỹ năng nhận thức của người điều hành trong việc hình thành và thực hiện các quyết định chính sách, nên kỹ năng này là một thành phần không thể tách rời, thành phần làm chức năng phối hợp của quá trình điều hành và có tầm quan trọng không thể chối cãi trên tổng thể.

Chúng ta có thể để ý rằng kỹ thuật nhận thức, với nghĩa hết sức thực tiễn, là hiện thân của sự suy xét cả những khía cạnh kỹ thuật lẫn những khía cạnh con người của tổ chức. Cho đến nay, khái niệm kỹ năng, với tư cách là khả năng biến kiến thức thành hành động, phải giúp cho con người ta phân biệt được ba kỹ năng: thực hiện các hoạt động kỹ thuật (kỹ năng kỹ thuật), hiểu và đào tạo ra động cơ cho các cá nhân và các nhóm (kỹ năng con người) và phối hợp và liên kết tất cả các hoạt động và các lợi ích của tổ chức để phục vụ một mục tiêu chung (kỹ năng nhận thức).

Kỹ năng kỹ thuật là yếu tố tạo ra nhiều điểm ưu việt của công nghiệp hiện đại. Nó là yếu tố không thể thiếu của một hoạt động có hiệu quả. Tuy nhiên, kỹ năng kỹ thuật có tầm quan trọng lớn nhất là tại những cấp quản lý. Việc phân tách công việc quản lý hiệu quả thành ba chức năng cơ bản như vậy trước hết có ích cho mục đích phân tích. Trên thực tế, những kỹ năng này có liên quan mật thiết với nhau đến mức khó mà xác định được đâu là điểm một kỹ năng kết thúc và kỹ năng khác bắt đầu. Tuy nhiên, chỉ vì một lý do các kỹ năng có liên quan lẫn nhau thì không thể suy ra rằng việc xem xét chúng một cách riêng rẽ, hoặc xem xét chúng bằng cách thay đổi tầm quan trọng đặt vào chúng, sẽ không thể đem lại cho chúng ta giá trị nào đó. Khi chơi golf, hoạt động của tay, cổ tay, hông, vai, cánh tay và đầu, tất cả đều có liên quan với nhau;

nhưng để có được động tác tốt hơn, việc tập riêng từng bộ phận trong số những bộ phận này thường là có tác dụng. Cũng vậy, trong những điều kiện chơi khác nhau, tầm quan trọng tương đối của các bộ phận này đổi khác. Tương tự như thế, mặc dầu tất cả ba kỹ năng đều quan trọng tại mỗi cấp quản lý, song tầm quan trọng tương đối của kỹ năng kỹ thuật, kỹ năng con người và kỹ năng nhận thức của nhà quản lý cũng thay đổi tùy theo những cấp trách nhiệm khác nhau. Lý bên dưới. Khi nhà quản lý tiến dần lên ngày càng cao hơn so với hoạt động vật chất thực tế thì nhu cầu về kỹ năng kỹ thuật trở nên ít quan trọng hơn, giả định rằng ông ta có những cán bộ cấp dưới có kỹ năng và ông ta có thể giúp họ giải quyết những vấn đề riêng của họ. ở cấp đỉnh cao, kỹ năng kỹ thuật có thể gần như không tồn tại và nhà quản lý có thể vẫn có khả năng làm việc với hiệu suất cao nếu như các kỹ năng con người và nhận thức của ông ta phát triển cao.

Tất cả chúng ta đều quen thuộc với "những nhà quản lý chuyên nghiệp" đang trở thành hình mẫu của cộng đồng các nhà quản lý hiện đại của chúng ta. Những con người này di chuyển hết sức dễ dàng từ ngành sản xuất này sang ngành sản xuất khác và không mất đi một chút tính hiệu quả nào đáng kể. Những kỹ năng con người và nhận thức của họ có vẻ như đã đền bù lại việc họ không quen thuộc với những khía cạnh kỹ thuật của công việc mới.

Kỹ năng con người, khả năng làm việc với những người khác là kỹ năng có tầm quan trọng sống còn đối với hiệu quả điều hành tại bất cứ cấp nào. Một nghiên cứu mới đây đã cho thấy rằng kỹ năng con người có tầm quan trọng tối cao ở cấp đốc công, chỉ ra rằng chức năng chính của người đốc công với tư cách là nhà quản lý, đó là duy trì được sự cộng tác của mọi người trong nhóm lao động. Một nghiên cứu khác khẳng định lại phát hiện này và mở rộng nó sang nhóm cán bộ quản lý bậc trung, có bổ sung thêm rằng nhà quản lý trước hết cần phải quan tâm đến việc tạo điều kiện cho sự giao lưu trong tổ

chức. Còn một nghiên cứu nữa, tập trung chủ yếu vào hoạt động quản lý ở cấp cao nhất lại nhấn mạnh sự cần thiết của tự nhận thức và sự nhạy cảm đối với những quan hệ con người của các nhà quản lý cấp này. Những khám phá này có xu hướng chỉ ra rằng kỹ năng con người hết sức quan trọng ở tất cả các cấp, song cũng chỉ ra sự khác biệt trong tầm quan trọng tương đối ở các cấp khác nhau.

Kỹ năng con người tỏ ra quan trọng nhất ở những cấp thấp hơn, nơi mà số lần giao tiếp trực tiếp giữa những nhà quản lý và những cán bộ dưới quyền là lớn nhất. Càng lên những cấp quản lý cao hơn, số lượng và tần số những giao tiếp cá nhân đó càng giảm, và kỹ năng con người cũng trở nên ít cần thiết hơn theo tỷ lệ thuận, mặc dầu có lẽ không tỷ lệ thuận một cách tuyệt đối. Cùng lúc đó, kỹ năng nhận thức trở nên ngày càng quan trọng hơn do nhu cầu ra quyết định chính sách và hành động trên tầm rộng lớn. Kỹ năng con người xử lý các quan hệ với các cá nhân khi đó trở thành phụ trợ cho kỹ năng nhận thức hòa nhập các lợi ích và hoạt động của nhóm thành một tổng thể.

Kỹ năng nhận thức, như đã chỉ ra trong những phần trên, ngày càng trở nên tối quan trọng tại những vị trí điều hành có trách nhiệm lớn hơn, nơi mà những tác động của kỹ năng này đạt mức tối đa và dễ quan sát nhất. Trên thực tế, những phát hiện của các nghiên cứu thời gian gần

đây đưa tới một kết luận là tại cấp quản lý cao nhất, kỹ năng nhận thức này trở thành khả năng quan trọng nhất trong tất cả.

Như ông Herman W. Steinkraus, chủ tịch công ty Bridgeport Brass đã nói: "Một trong những bài học quan trọng nhất mà tôi đã học được ở công việc này (cương vị chủ tịch) là tầm quan trọng của việc phối hợp các phòng ban khác nhau thành một đội công tác có hiệu quả và điểm thứ hai là phải nhận thức được để thay đổi theo thời gian việc nhấn mạnh tầm quan trọng tương đối của các phòng ban khác nhau đối với doanh nghiệp".

Vậy là có vẻ như các cấp chịu trách nhiệm điều hành thấp hơn, kỹ năng kỹ thuật và kỹ năng con người là yêu cầu có tính nguyên tắc. Lên những cấp cao hơn, kỹ năng kỹ thuật trở nên tương đối ít quan trọng hơn, trong khi cần thiết phải có kỹ năng nhận thức tăng lên nhanh chóng. Tại cấp cao nhất của tổ chức, kỹ năng nhận thức trở thành kỹ năng quan trọng nhất của tất cả các quá trình điều hành thành công. Một giám đốc điều hành có thể thiếu kỹ năng kỹ thuật hay kỹ năng con người mà vẫn làm việc có hiệu quả nếu như ông ta có những người dưới quyền có khả năng lớn về các hướng này. Tuy nhiên, nếu như kỹ năng nhận thức của ông ta yếu thì sự thành công của toàn bộ tổ chức có thể bị nguy hiểm.

Phương pháp ba kỹ năng này chỉ ra rằng có thể thu được những lợi ích đáng kể từ việc xác định lại các mục tiêu của các chương trình phát triển cán bộ điều hành, từ việc xem xét lại cách bố trí các cán bộ điều hành trong các tổ chức và từ việc xem xét lại các chu trình kiểm tra và lựa chọn các cán bộ điều hành có triển vọng.

Phát triển cán bộ điều hành

Nhiều chương trình phát triển cán bộ điều hành có thể không đạt được những kết quả thỏa đáng do thiếu khả năng thúc đẩy sự phát triển của những kỹ năng điều hành đó. Những chương trình nào chỉ tập trung vào việc phổ biến thông tin hoặc phát triển những đặc điểm đặc biệt sẽ tỏ ra rất kém tác dụng trong việc tăng cường những kỹ năng điều

hành của các ứng cử viên.

Giám đốc một công ty lớn, chịu trách nhiệm về các hoạt động phát triển cán bộ điều hành của công ty ông ta đã mô tả về một chương trình thông tin thuần túy như sau:

"Điều chúng tôi cố gắng thực hiện là tập trung những người trẻ tuổi, nhiều hứa hẹn để gặp gỡ với những nhà quản lý cấp cao của chúng tôi trong những cuộc họp thường xuyên mỗi tháng. Tại đó, chúng tôi cho các cán bộ trẻ cơ hội đặt câu hỏi để cho họ tìm hiểu về lịch sử của công ty và tìm hiểu cách chúng tôi đã làm việc trước kia và vì sao lại làm như vậy".

Chẳng có gì ngạc nhiên là các nhà quản lý cao cấp lẫn các cán bộ trẻ, không ai cảm thấy chương trình này làm tăng khả năng điều hành của họ cả. Sự vô nghĩa của việc theo đuổi những đặc điểm đặc biệt trở nên rõ ràng khi chúng ta xem xét phản ứng của một nhà quản lý trong một loạt các tình huống khác nhau. Trong khi xử lý những bối cảnh khác nhau này, anh ta có thể phô diễn một đặc điểm trong một trường hợp - chẳng hạn như sự lẩn át khi làm việc với cấp dưới - và phô diễn đặc điểm đối lập hoàn toàn trong những tập hợp điều kiện khác - chẳng hạn như tính dễ bảo khi làm việc với cấp trên. Tuy nhiên, trong mỗi trường hợp, anh ta đều có thể hành động một cách phù hợp để đạt được kết quả tốt nhất. Vậy thì đặc điểm nào chúng ta có thể xác định như là đặc trưng đáng mong muốn?

Trường hợp như trên chỉ ra rằng sẽ có ích hơn khi đánh giá nhà quản lý theo kết quả hoạt động của ông ta thay vì dựa trên những đặc điểm quan sát thấy của ông ta. Các kỹ năng để xác định hơn là các đặc điểm và lại ít bị hiểu sai lạc hơn. Thêm nữa, các kỹ năng đem lại một khung tham chiếu có khả năng ứng dụng trực tiếp hơn cho việc phát triển cán bộ điều hành, vì rằng bất kỳ sự tiến bộ nào trong các kỹ năng của một cán bộ điều hành đều tất yếu phải dẫn đến hoạt động có hiệu quả hơn.

Vẫn còn một nguy cơ khác tồn tại trong nhiều chương trình phát triển cán bộ điều hành hiện hữu. Nó nằm trong sự hẫng hái thiếu chuyên môn mà một số công ty và trường đại học đưa vào với những khoá học về "quan hệ con người" của họ. Trong những khoá học này, dường như sẽ có hai cái bẫy cố hữu:

1. Các khoá học về quan hệ con người có thể chỉ là phổ biến thông tin hoặc phổ biến những kỹ thuật đặc biệt, chứ không phải là khoá học phát triển kỹ năng con người của cá nhân.

2. Ngay cả nếu như có học về phát triển cá nhân thì một số công ty, bằng cách đặt tất cả sự chú ý của họ vào kỹ năng con người, có thể hoàn toàn bỏ qua những yêu cầu đào tạo cho những cương vị lãnh đạo cao nhất.

Vì thế, điều quan trọng có lẽ là việc đào tạo các ứng cử viên cho các chức vụ điều hành phải nhằm phát triển những kỹ năng nào cần thiết nhất đối với cương vị trách nhiệm mà ứng cử viên đó đang được xem xét đề bạt.

Bố trí người điều hành

Tư tưởng ba kỹ năng này đề xuất những khả năng hình thành ngay lập tức các đội hình quản lý từ các cá nhân với những kỹ năng phụ. Ví dụ, một tổ chức phân phối qui mô trung bình ở miền Trung có vị chủ tịch là một người có khả năng nhận thức phi thường

nhưng kỹ năng con người lại vô cùng hạn chế. Tuy nhiên, ông ta có hai phó chủ tịch với kỹ năng con người cao khác thường. Ba con người này tạo nên một ban điều hành rất thành đạt. Những kỹ năng của mỗi thành viên lại bù đắp cho những thiếu hụt của các thành viên khác.

Xí nghiệp do hai người lãnh đạo bổ sung cho nhau, trong đó một người lãnh đạo duy trì "sự lãnh đạo công việc" còn người kia tạo ra "sự lãnh đạo xã hội" có lẽ cũng có thể là một thí dụ thích hợp.

Lựa chọn người điều hành

Ngày nay, người ta rất hay sử dụng những loại phương cách kiểm tra khác nhau để cố

gắng xác định trước những khả năng của các ứng cử viên có triển vọng đề bạt vào một cương vị. Các nhà quản lý bị kiểm tra về mọi thứ, từ "tính quyết đoán" đến "tính phục tùng".

Phương pháp ba kỹ năng này khiến cho việc kiểm tra đặc điểm trở nên không cần thiết và thay thế việc kiểm tra bằng những chu trình xem xét khả năng của ứng cử viên trong việc ứng phó với những vấn đề và tình huống thực tế mà anh ta sẽ gặp phải trong công việc của mình. Những chu trình này có tác dụng chỉ báo một người có thể làm được gì trong những tình huống đặc biệt. Các chu trình dùng cho việc lựa chọn và cho việc đo lường sự phát triển là như nhau. Chúng sẽ được mô tả trong phần về phát triển các kỹ năng điều hành tiếp dưới đây.

Phát triển các kỹ năng

Đã nhiều năm nay, nhiều người khẳng định rằng khả năng lãnh đạo là vốn có trong một số cá nhân nhất định được lựa chọn. Chúng ta thường nói về "những lãnh tụ bẩm sinh", "những nhà quản lý bẩm sinh", "những người bán hàng bẩm sinh". Có một sự thật không cần bàn cãi là một số người có năng khiếu hay khả năng tự nhiên hay bẩm sinh, lớn hơn về những kỹ năng nhất định. Tuy nhiên, các nghiên cứu trong ngành tâm lý học và sinh lý học cũng chỉ ra rằng, thứ nhất, những người có năng khiếu hay khả năng mạnh có thể tăng cường kỹ năng của họ thông qua thực tiễn và đào tạo và thứ hai, ngay cả những người thiếu khả năng tự nhiên cũng có thể nâng cao thành tích và hiệu quả chung của họ.

Trường phái kỹ năng trong khoa quản lý cho rằng chúng ta có thể hy vọng nâng cao hiệu quả điều hành của chúng ta và đào tạo những nhà quản lý giỏi hơn cho tương lai. Trường phái kỹ năng này ngụ ý học mà làm, làm mà học. Những người khác học theo những cách khác nhau, nhưng các kỹ năng chỉ được phát triển thông qua thực tiễn và thông qua việc học hỏi những điều gắn liền với học vấn và kinh nghiệm cá nhân riêng của mỗi con người. Nếu được thực hiện tốt, việc đào tạo về những kỹ năng điều hành cơ bản này sẽ phải làm tăng khả năng điều hành một cách chắc chắn hơn và nhanh hơn so với việc học thông qua kinh nghiệm thiếu tổ chức. Vậy thì có những cách nào để có thể tiến hành kiểu đào tạo này?

Phát triển kỹ năng kỹ thuật

Việc phát triển kỹ năng kỹ thuật đã được các tổ chức công nghiệp cũng như các tổ chức đào tạo chú ý rất nhiều trong nhiều năm và đã đạt được nhiều tiến bộ. Việc truyền

thụ rộng rãi các nguyên tắc, các cơ cấu và các quá trình của đặc điểm cá nhân, cùng với thực tiễn và kinh nghiệm thực tế khi mà cá nhân được một cấp trên theo dõi và giúp đỡ, tỏ ra có hiệu quả nhất

Phát triển kỹ năng con người

Kỹ năng con người thì trái lại, ít được hiểu hơn nhiều và chỉ đến thời gian gần đây mới có những tiến bộ có hệ thống trong việc phát triển nó. Nhiều phương pháp khác nhau trong việc phát triển kỹ năng con người đã được các trường đại học khác nhau và các chuyên gia ngày nay theo đuổi. Những phương pháp này dựa trên các bộ môn khoa học như tâm lý học, xã hội học và nhân chủng học.

Một số trong các phương pháp này được ứng dụng trong "tâm lý học ứng dụng", "khoa công trình về con người" và một số đông các ứng dụng với tên gọi khác đòi hỏi có các chuyên gia kỹ thuật để giúp đỡ các nhà kinh doanh những vấn đề con người của họ. Tuy nhiên, trên thực tế, các nhà quản lý phải phát triển kỹ năng con người của chính họ chứ không phải dựa vào lời khuyên của những người khác. Để trở nên người có hiệu quả, họ phải xây dựng quan điểm riêng của họ về hoạt động của con người, để sao cho họ (a) nhận thấy được những cảm giác và cảm tình mà họ đưa vào tình huống; (b) có thái độ về những kinh nghiệm của bản thân họ, điều sẽ làm cho họ có khả năng đánh giá lại và học từ những kinh nghiệm ấy; (c) phát triển khả năng hiểu điều những người khác cố gắng truyền đạt cho họ thông qua các hành động và lời nói (công khai hay ngầm) của những người đó; và (d) phát triển khả năng truyền đạt thành công những tư tưởng và thái độ của họ tới những người khác.

Một số cá nhân có thể phát triển kỹ năng con người này mà không cần đến đào tạo chính thức. Những người khác có thể được các cấp trên trực tiếp của họ giúp đỡ cá nhân như một bộ phận cấu thành của quá trình "huấn luyện" sẽ được mô tả dưới đây. Hiệu quả của sự giúp đỡ này rõ ràng là phụ thuộc vào trình độ kỹ năng con người mà người cán bộ cấp trên có được.

Đối với những nhóm lớn hơn, việc sử dụng những vấn đề tình huống cùng với vai trò đóng theo kiểu ứng khẩu có thể rất hiệu quả. Kiểu đào tạo này có thể được hình thành trên cơ sở chính thức hoặc không chính thức, song nó đòi hỏi phải có người hướng dẫn có kỹ năng cao và có một chuỗi những hoạt động có tổ chức. Nó có thể cho phép đánh giá gần đúng thực tiễn ở một chừng mực đáng kể mà người ta có thể làm được trên cơ sở lớp học liên tục và đem lại cơ hội phản ánh có phê bình mà người ta ít thấy trong thực tế thường nhật. Một phần quan trọng của qui trình là học viên tự kiểm tra các khái niệm và giá trị của bản thân mình, một việc có thể giúp cho anh ta có khả năng phát triển những thái độ hữu ích hơn về bản thân và về những người khác. Cùng với sự thay đổi trong thái độ, có hy vọng rằng một số kỹ năng tích cực trong việc xử lý các vấn đề con người cũng sẽ đến.

Kỹ năng con người cũng được kiểm tra tại lớp học, với những giới hạn hợp lý, bằng hàng loạt các phân tích những ghi chép tỷ mỉ về các tình huống thực tế có liên quan đến hành động điều hành, cùng với một loạt các cơ hội nhập vai mà trong đó học viên được đòi hỏi phải thực hiện những chi tiết của hành động mà anh ta đề xuất. Bằng cách đó, có thể đánh giá được sự hiểu biết của học viên về toàn bộ tình huống và khả năng cá nhân của bản thân anh ta trong việc làm một điều gì đó để ứng phó với tình huống.

Trong công việc, thường hay có những cơ hội cho cán bộ cấp trên quan sát khả năng làm việc có hiệu quả với những người khác của cá nhân cấp dưới. Những quan sát này có thể tỏ ra là những đánh giá quá chủ quan và giá trị của chúng có thể còn phụ thuộc vào kỹ năng con người của người thực hiện chúng. Tuy nhiên, có phải rằng mỗi quyết định đề bạt, phân tích cho cùng, đều phụ thuộc vào sự đánh giá chủ quan của một người nào đó hay không? Và liệu có nên chệch bai tính chủ quan này hay là cố gắng nhiều hơn để phát triển kỹ năng con người của các cán bộ trong tổ chức của chúng ta, đang thực hiện những đánh giá như vậy cho có hiệu quả?

Phát triển kỹ năng nhận thức

Cũng giống như kỹ năng con người, kỹ năng nhận thức chỉ được số ít người hiểu. Một số phương pháp đã được thử ứng dụng nhằm giúp phát triển khả năng này, với những mức độ thành công khác nhau. Bằng phương pháp cấp trên "huấn luyện" cấp dưới, bao giờ cũng thu được một số kết quả tốt nhất. Đó không phải là ý tưởng mới. Nó suy ra rằng một trong những trách nhiệm chính của nhà quản lý, đó là giúp những người dưới quyền anh ta phát triển những tiềm năng điều hành của họ. Một trong những cách cấp trên có thể giúp "huấn luyện" cấp dưới của mình, đó là giao cho cấp dưới một trách nhiệm đặc biệt và sau đó, mỗi khi cấp dưới tìm kiếm sự giúp đỡ thì đáp lại, không phải bằng cách đưa ra những câu trả lời mà bằng những câu hỏi có tính chất tìm tòi hoặc những quan điểm.

Một phương pháp tuyệt diệu để phát triển kỹ năng nhận thức, đó là thông qua việc chuyển vị trí công tác. Có nghĩa là chuyển những cán bộ trẻ nhiều hứa hẹn qua những chức năng khác nhau trong kinh doanh. Tuy nhiên trên cùng một cấp trách nhiệm, việc này đem lại cho những cán bộ đó cơ hội, nói một cách văn học là "xõ vào giày của người khác".

Đối với những nhóm lớn hơn, loại khoá học tình huống - vấn đề như mô tả ở trên, chỉ sử dụng những trường hợp có liên quan đến chính sách quản lý của ban giám đốc và việc phối hợp giữa các phòng ban, có thể là hữu ích. Những khoá học kiểu này, thường được gọi là "Quản lý chung", hay là "Chính sách Kinh doanh" đang ngày càng trở nên thịnh hành.

Cũng có thể đánh giá được kỹ năng nhận thức trong môi trường lớp học với một hiệu quả vừa phải thông qua việc trình bày những loạt bài mô tả chi tiết các tình huống đặc biệt phức tạp. Trong những bài học này, học viên được yêu cầu phải đưa ra một chương trình hành động để ứng phó với những lực lượng hoạt động đằng sau mỗi tình huống và sao cho xem xét được những tác động của hành động đó đối với những chức năng và những bộ phận khác nhau của tổ chức và toàn bộ môi trường của nó.

Trong công việc, một giám sát viên tinh táo phải thường xuyên tìm được những cơ hội để quan sát xem cấp dưới của mình có khả năng đến đâu trong việc liên kết bản thân anh ta và công việc của anh ta với những chức năng khác và các hoạt động khác của công ty.

Giống như kỹ năng con người, kỹ năng nhận thức cũng phải trở thành một phần tự nhiên trong bản thân của nhà quản lý. Có thể chỉ ra những phương pháp khác nhau để phát triển những người có bản chất nền tảng học vấn, thái độ và kinh nghiệm khác nhau. Tuy nhiên, trong trường hợp nào cũng vậy, nên lựa chọn phương pháp nào sẽ giúp cho

nhà quản lý có thể phát triển kỹ năng cá nhân của ông ta trong việc hình dung cả công ty như một tổng thể cũng như việc phối hợp và liên kết các bộ phận khác nhau của công ty.

IV - Xây dựng nhóm làm việc hiệu quả:

Nhóm làm việc hình thành nên một đơn vị hoạt động cơ bản thông qua một quá trình. Nội dung dưới đây đề cập đến những vấn đề cơ bản của một nhóm làm việc và đề xuất những cách thức tạo ra sự phát triển.

Nhóm làm việc là gì?

Một nhóm người làm việc trong cùng một văn phòng hay thậm chí một dự án chung không phải lúc nào cũng tiến hành công việc của một nhóm làm việc. Nếu nhóm đó được quản lý theo kiểu chuyên quyền độc đoán hoàn toàn, có lẽ sẽ không có nhiều cơ hội cho sự tác động qua lại liên quan đến công việc giữa các thành viên trong nhóm. Nếu có bất kỳ tư tưởng bè phái nào trong nhóm, hoạt động của nhóm sẽ không bao giờ tiến triển được. Ngược lại, nhóm làm việc là phương thức có thể được tận dụng dù với những cá nhân ở những khoảng cách xa làm việc ở những dự án khác nhau.

Nói một cách đơn giản, nhóm làm việc tạo ra một tinh thần hợp tác, phối hợp, những thủ tục được hiểu biết chung và nhiều hơn nữa. Nếu điều này diễn ra trong một nhóm người, hoạt động của họ sẽ được cải thiện bởi sự hỗ trợ chung (cả về thực tế lẫn lý thuyết). Nếu bạn cho rằng đây là một định nghĩa không rõ ràng khi áp dụng vào thế giới công nghiệp, hãy xem xét hiệu quả ngược lại, cái mà một người khó tính, cứng đầu nhưng hay phát biểu tác động lên công việc của bạn; sau đó đặt nó tương phản với việc được làm việc trong một không khí hợp tác thân thiện và cởi mở.

Phát triển nhóm

Thông thường, người ta coi sự phát triển của một nhóm có 4 giai đoạn: Hình thành, Xung đột, Bình thường hóa, Vận hành.

Hình thành là giai đoạn nhóm được tập hợp lại. Mọi người đều rất giữ gìn và rụt rè. Sự xung đột hiếm khi được phát ngôn một cách trực tiếp, chủ yếu là mang tính chất cá nhân và hoàn toàn là tiêu cực. Do nhóm còn mới nên các cá nhân sẽ bị hạn chế bởi những ý kiến riêng của mình và nhìn chung là khép kín. Điều này đặc biệt đúng đối với một thành viên kém quan trọng và lo âu quá. Nhóm phần lớn có xu hướng cản trở những người nổi trội lên như một người lãnh đạo.

Xung đột là giai đoạn tiếp theo. Khi đó, các bè phái được hình thành, các tính cách va chạm nhau, không ai chịu lùi một bước trước khi giờ nhai múa vuốt. Điều quan trọng nhất là rất ít sự giao tiếp vì không có ai lắng nghe và một số người vẫn không sẵn sàng nói chuyện cởi mở. Sự thật là, sự xung đột này dường như là một thái cực đối với nhóm làm việc của bạn nhưng nếu bạn nhìn xuyên qua cái bề ngoài tử tế và thấy được những lời mỉa mai, công kích, ám chỉ, có thể bức tranh sẽ rõ hơn.

Giai đoạn bình thường hóa: Ở giai đoạn này, nhóm bắt đầu nhận thấy những lợi ích của việc cộng tác cùng với nhau và sự giảm bớt xung đột nội bộ. Do một tinh thần hợp tác mới hiện hữu, mọi thành viên bắt đầu cảm thấy an toàn trong việc bày tỏ quan điểm của mình và những

vấn đề này được thảo luận cởi mở bên với toàn bộ nhóm. Sự tiến bộ lớn nhất là mọi người có thể bắt đầu lắng nghe nhau. Những phương pháp làm việc được hình thành và toàn bộ nhóm đều nhận biết được điều đó.

Giai đoạn hoạt động trôi chảy: Đây là điểm cao trào, khi nhóm làm việc đã ổn định trong một hệ thống cho phép trao đổi những quan điểm tự do và thoải mái và có sự hỗ trợ cao độ của cả nhóm đối với mỗi thành viên và với các quyết định của nhóm.

Theo khía cạnh hoạt động, nhóm bắt đầu ở một mức độ hoạt động nhỏ hơn mức hoạt động của mọi cá nhân cộng lại và sau đó đột ngột giảm xuống điểm thấp nhất trước khi chuyển sang giai đoạn Bình thường hoá và sau đó là một mức độ hoạt động cao hơn nhiều so với lúc mới bắt đầu. Chính mức độ hoạt động được nâng lên này là lý do chính giải thích cho việc sử dụng nhóm làm việc chứ không phải đơn thuần là những tập hợp các nhân viên.

Kỹ năng làm việc nhóm

Nhóm làm việc là một loạt những thay đổi diễn ra khi một nhóm những cá nhân tập hợp lại và hình thành một đơn vị hoạt động gắn kết và hiệu quả. Nếu hiểu rõ quá trình này, có thể đẩy mạnh sự hoạt động của nhóm.

Có hai tập hợp kỹ năng mà một nhóm cần phải có:

- Kỹ năng quản trị
- Kỹ năng giao tiếp giữa các cá nhân

Và việc tăng cường hoạt động của một nhóm đơn giản chỉ là việc tăng cường nắm bắt những kỹ năng này

Là một đơn vị tự quản, một nhóm phải đảm nhiệm một cách tập thể phần lớn những chức năng của một người lãnh đạo nhóm. Ví dụ như tổ chức các cuộc họp, quyết định ngân quỹ, vạch kế hoạch chiến lược, thiết lập mục tiêu, giám sát hoạt động... Người ta ngày càng nhận ra rằng thật là một điều sai lầm khi trông đợi một cá nhân bất chợt phải đảm nhiệm vai trò quản lý mà không có sự trợ giúp; trong một nhóm làm việc thì điều này càng trở nên đúng hơn. Ngay cả khi có những nhà quản lý thực sự trong nhóm, đầu tiên họ cũng phải đồng ý với một phương thức và sau đó là thuyết phục và đào tạo những người còn lại trong nhóm.

Là một tập hợp nhiều người, một nhóm cần phải ôn lại một số cung cách và kỹ năng quản lý cơ bản. Và để tránh tình trạng không tuân lệnh và xung đột, người đó cần nắm được những cách thức quản lý tốt và cả nhóm cần phải biết cách thực hiện những cách thức này mà không gây ra tình trạng đối đầu thiếu tính xây dựng.

Thúc đẩy sự phát triển

Một thực tiễn thường thấy trong việc thúc đẩy sự phát triển của nhóm là chỉ định, và nếu cần thiết, đào tạo một "người hỗ trợ nhóm". Vai trò của người này là liên tục tập trung sự chú ý của nhóm vào hoạt động của nhóm và gợi ý những cơ cấu cũng như biện pháp hỗ trợ và phát huy những kỹ năng làm việc nhóm. Tuy nhiên, điều này nhất định chỉ là một chiến lược ngắn hạn vì sự tồn của một người hỗ trợ nhóm đơn lẻ có thể ngăn cản nhóm nhận những trách nhiệm chung cho hoạt động của cả nhóm. Mục đích của bất kỳ một nhóm nào cũng là sự hỗ trợ được thực hiện bởi tất cả các thành viên một cách công bằng và liên tục. Nếu trách nhiệm này mọi người được nhận biết và thực hiện ngay từ đầu, sẽ tránh được giai đoạn Xung đột và nhóm sẽ phát triển thẳng lên giai đoạn Bình thường hóa.

Sau đây là một loạt những gợi ý có thể giúp hình thành một nhóm làm việc. Chúng chỉ nên được coi như những gợi ý; một nhóm sẽ làm việc với những biện pháp và phương thức riêng của mình.

Trọng tâm

Hai trọng tâm cơ bản là nhóm và nhiệm vụ

Nếu có điều gì đó được quyết định, chính nhóm là nơi quyết định đó được sinh ra. Nếu có một vấn đề nào đó, nhóm sẽ giải quyết nó. Nếu một thành viên làm việc không đạt mức mong đợi, chính nhóm sẽ yêu cầu anh ta thay đổi. Nếu những xung đột cá nhân phát sinh, hãy nhìn chúng dưới góc độ nhiệm vụ. Nếu ban đầu có thiếu một cơ cấu hoặc mục đích trong công việc, hãy đặt chúng trên khía cạnh nhiệm vụ. Nếu có những tranh cãi giữa những phương thức hành động khác nhau, hãy thảo luận chúng cũng theo hướng nhiệm vụ.

Làm minh bạch

Trong bất kỳ công tác quản lý nào, tính minh bạch của các tiêu chí là cực kỳ quan trọng trong nhóm làm việc, điều đó thậm chí còn trở nên quan trọng hơn rất nhiều. Giả sử rằng có 80% xác suất một cá nhân có thể hiểu được nhiệm vụ một cách rõ ràng (một tỷ lệ rất cao). Nếu có 8 thành viên trong nhóm, lúc đó xác suất của toàn bộ nhóm làm việc với cùng một nhiệm vụ chỉ là 17%. Và tất cả những quyết định và hành động trong suốt thời gian tồn tại của nhóm đều có chung một nguyên nhân như vậy.

Trách nhiệm đầu tiên của nhóm là xác định một cách rõ nhiệm vụ của mình và ghi lại nó để luôn xem xét nó một cách thường xuyên. Bản cam kết nhiệm vụ này có thể được sửa chữa hay thay thế nhưng luôn luôn phải là một tiêu điểm cho những mục đích xem xét và hành động của nhóm.

Nhân tố chìm

Trong bất kỳ nhóm nào cũng luôn có một người im lặng và không phát biểu nhiều. Cá nhân đó là nhân tố ít được sử dụng nhất trong toàn nhóm và điều đó thể hiện rõ nhất sự hiệu quả của nỗ lực tối thiểu của nhóm. Trách nhiệm của người đó là phải phát biểu và đóng góp. Trách

nhiệm của nhóm là khuyến khích và phát triển cá nhân đó để đưa anh ta vào những cuộc thảo luận và hoạt động và có những hỗ trợ tích cực mỗi khi có những thảo luận và hoạt động đó.

Người tích cực có ý kiến

Trong bất kỳ nhóm nào cũng có một người nổi bật, ý kiến của người đó luôn chiếm phần lớn trong cuộc thảo luận. Trách nhiệm của mỗi cá nhân là xem xét xem họ có thiên về ý kiến của người đó hay không. Trách nhiệm của cả nhóm là hỏi xem liệu người này có thể trình bày vấn đề ngắn gọn lại và yêu cầu anh ta trình bày về một ý kiến khác.

Ghi lại trên giấy

Thông thường một quyết định không được ghi lại sẽ trở nên nhạt dần và phải thảo luận lại. Điều này có thể tránh được đơn giản bằng cách ghi lại trước sự chứng kiến của nhiều người nơi quyết định được đưa ra. Cách này có ưu điểm hơn là mỗi quyết định phải được trình bày dưới một hình thức rõ ràng và chính xác đảm bảo nó đã được xem xét kỹ.

Hồi âm (Tiêu cực)

Tất cả những lời phê bình phải trung lập: tập trung vào nhiệm vụ chứ không phải cá nhân. Do đó, thay vì gọi ai đó là người khờ khạo, tốt hơn hết là chỉ ra sai sót của anh ta và giúp anh ta sửa chữa. Điều cần thiết là phải áp dụng chính sách lấy phản hồi một cách thường xuyên, đặc biệt là đối với những vấn đề nhỏ -điều này có thể được xem như là việc huấn luyện chung và giảm những tác động tiêu cực của việc phê bình gây ra khi mọi việc diễn ra không suôn sẻ. Tất cả mọi lời phê bình phải kèm theo một lời gợi ý thay đổi.

Phản hồi (tích cực)

Nếu một ai đó làm tốt việc gì đó, đừng ngần ngại khen. Điều này không chỉ củng cố những việc làm đáng khen ngợi mà còn làm giảm những phản hồi tiêu cực có thể có sau này. Sự tiến triển trong nhiệm vụ cũng nên được nhấn mạnh.

Giải quyết những sai lầm

Sự thành công lâu dài của một nhóm phụ thuộc vào việc nhóm giải quyết những sai lầm như thế nào. Bất kỳ một sai sót nào cũng nên được cả nhóm tìm hiểu. Làm thế không phải để đổ lỗi cho ai đó (vì sai lầm là do cả nhóm và một người nào đó chỉ làm theo nhiệm vụ được giao) mà để kiểm tra những nguyên nhân và tìm kiếm phương pháp kiểm soát và ngăn chặn sự lặp lại sai lầm đó. Một lỗi lầm chỉ xảy ra một lần khi nó được giải quyết một cách đúng đắn.

Một thực tiễn đặc biệt hữu dụng đó là ủy quyền thực hiện một giải pháp sửa chữa đã được thống nhất cho chính cá nhân hay nhóm con đã mắc lỗi. Biện pháp này cho phép nhóm có được sự tin tưởng và sự tự giác sửa đổi.

Giải quyết bế tắc

Nếu hai quan điểm đối lập tồn tại trong cùng một nhóm thì phải có một hành động gì đó để giải quyết ngay. Nhiều chiến lược khả thi cùng tồn tại. Mỗi nhóm con có thể thảo luận quan điểm của nhóm khác để hiểu rõ hơn nó. Một nguyên tắc chung nên được nhấn mạnh và sự khác biệt cần phải được nhìn thấy để có một chiến lược thay thế khác. Mỗi nhóm có thể thảo luận trên nền của một nhiệm vụ ban đầu. Nhưng trước hết nhóm nên quyết định dành bao nhiêu thời gian để thảo luận những lợi ích thực tế và sau đó giải quyết xong vấn đề đó sau thời gian đó, nếu vấn đề không quan trọng, hãy tung đồng xu.

Định hướng

Khi mỗi vấn đề nhỏ được thảo luận, bức tranh lớn hơn sẽ mờ đi. Do đó, nên thường xuyên nhắc nhở nhóm: đây là nơi mà chúng ta xuất phát, đây là nơi mà chúng ta phải đến, đây là nơi mà chúng ta nên đến.

Tránh những giải pháp đơn lẻ

Những ý kiến đầu tiên thường không phải là tốt nhất. Đối với bất kỳ vấn đề gì được nêu ra, nhóm phải có được những biện pháp thay thế, đánh giá chúng theo góc độ nhiệm vụ, chọn lấy một phương pháp và thực hiện nó. Nhưng quan trọng nhất, chúng phải kiểm

soát được kết quả, lập kế hoạch cho việc xem xét lại và có sự chuẩn bị cho việc thay đổi kế hoạch.

Chủ động thông tin

Thông tin là trách nhiệm của cả người nói và người nghe. Người nói phải chủ động tìm kiếm cơ hội thể hiện những ý tưởng theo một cách chính xác và rõ ràng - người nghe phải chủ động tìm cách hiểu những điều đã được nói và yêu cầu xác minh rõ những điều chưa chắc chắn. Cuối cùng, cả hai bên phải chắc chắn rằng những ý tưởng đã được truyền đạt một cách chính xác, có thể bằng cách người nghe tóm tắt lại những gì đã được truyền đạt theo một cách khác.

Các nhóm giống như những mối quan hệ - bạn phải làm việc trên những mối quan hệ đó. Ở nơi làm việc, chúng tạo thành một đơn vị hoạt động quan trọng trong đó những nhu cầu trợ giúp luôn luôn được nhận biết. Bằng việc khiến chính nhóm có trách nhiệm với sự hỗ trợ của mình, trách nhiệm trở thành một công cụ thúc đẩy cho công việc của một nhóm. Điều quan trọng đó là những nhu cầu phải được nhận biết và được cả nhóm giải quyết một cách công khai. Thời gian và nguồn lực phải được nhóm và ban quản lý cao hơn phân bổ cho yếu tố này và hoạt động của nhóm phải được lập kế hoạch, theo dõi và xem xét lại giống như những hoạt động được quản lý khác.

CÁC BÀI VIẾT LIÊN QUAN

[Các lĩnh vực quản trị nhân sự trong doanh nghiệp](#)

[Kỹ năng lãnh đạo trong quản trị bán hàng](#)

KỸ NĂNG ĐÀM PHÁN

1. Các khái niệm chung
2. Chuẩn bị đàm phán
3. Mở đầu đàm phán
4. Tạo sự hiểu biết
5. Thương lượng
6. Kết thúc đàm phán
7. Văn hóa trong đàm phán kinh doanh quốc tế

I - Các khái niệm chung

Trong kinh doanh, doanh nghiệp nào cũng muốn đạt kết quả, lợi nhuận cao nhất. Điều đó phụ thuộc rất nhiều ở tài ngoại giao, đàm phán, thương thảo hợp đồng của nhà kinh doanh trên thương trường.

1- Khái niệm đàm phán:

Đàm phán là phương tiện cơ bản để đạt được cái mà ta mong muốn từ người khác. Đó là quá trình giao tiếp có đi có lại được thiết kế nhằm thỏa thuận trong khi giữa ta và

bên kia có những quyền lợi có thể chia sẻ và có những quyền lợi đối kháng.

Francois de Cailere, một nhà đàm phán, thương thuyết nổi tiếng của Pháp ngay từ năm 1716 đã khẳng định: "Một nhà đàm phán kinh doanh giỏi phải là người mềm dẻo như ngọn cỏ và cũng phải cứng rắn như một khối đá. Người đó phải có phản xạ ứng xử nhanh nhậy và phải là người biết lắng nghe, lịch sự và có thể đem lại cảm giác dễ chịu cho đối tác. Song đồng thời cũng phải biết tranh luận, thuyết phục bằng cách biết hé lộ, đưa ra những thông tin có vẻ là bí mật đối với người khác.

Nhà đàm phán giỏi còn phải biết tự chế ngự mình để thông tin có vẻ là bí mật đối với người khác để tránh bị mắc vào chủ định, thậm chí bẫy của đối tác, tránh buột miệng nói những lời chưa kịp nghĩ và không bị chi phối bởi định kiến chủ quan.

2 - Những nguyên tắc cơ bản:

1. Đàm phán là một hoạt động tự nguyện.
2. Một bên muốn thay đổi tình hình hiện tại và tin rằng có thể đạt được.
3. Mục đích của đàm phán là thỏa thuận.
4. Không phải mọi cuộc đàm phán đều kết thúc bằng thỏa thuận.
5. Không đạt được thỏa thuận có khi là kết quả tốt.
6. Thời gian là một yếu tố quan trọng ảnh hưởng đến tiến trình và kết quả đàm phán.
7. Không để cuộc đàm phán bị phá vỡ hoàn toàn.
8. Kết quả mỹ mãn là cải thiện được tình hình hiện tại của cả 2 bên.
9. Tiến trình bị ảnh hưởng bởi những người đàm phán của các bên.

3 - Các phương pháp đàm phán

Đàm phán có thể chia ra làm 3 phương pháp cơ bản:

Vấn đề	Đàm phán mềm	Đàm phán cứng	Đàm phán nguyên tắc
Đối tác	Bè bạn	Địch thù	Người cộng tác
Mục tiêu	Đạt được thỏa thuận	Giành được thắng lợi	Giải quyết công việc hiệu quả
Nhượng bộ	Nhượng bộ để tăng tiến quan hệ	Yêu cầu bên kia nhượng bộ	Phân tích công việc và quan hệ để trao đổi nhượng bộ
Thái độ	Ôn hòa	Cứng rắn	Ôn hòa với người, cứng rắn với công việc
Tín nhiệm	Tín nhiệm đối tác	Không tin nhiệm đối tác	sự tin nhiệm không liên quan đến đàm phán
Lập trường	Dễ thay đổi lập trường	Giữ vững lập trường	Trọng điểm đặt ở lợi ích chứ không ở lập trường
Cách làm	Đề xuất kiến nghị	Uy hiếp bên kia	Cùng tìm kiếm lợi ích chung
Điều kiện để thỏa thuận	Nhượng bộ để đạt được thỏa thuận	Đề đạt được cái muốn có mới chịu thỏa thuận	Cả 2 bên cùng có lợi
Phương án	Tìm ra phương án đối tác có thể chấp thuận	Tìm ra phương án mà mình chấp thuận	Vạch ra nhiều phương án cho 2 bên lựa chọn
Kiên trì	Kiên trì muốn đạt được thỏa thuận	Kiên trì giữ vững lập trường	Kiên trì tiêu chuẩn khách quan
Biểu hiện	Hết sức tránh tính nóng nảy	Thi đua sức mạnh ý chí giữa đôi bên	Căn cứ vào tiêu chuẩn khách quan để đạt được thỏa thuận
Kết quả	Khuất phục trước sức ép của đối tác	Tăng sức ép khiến bên kia khuất phục hoặc đổ vỡ.	Khuất phục nguyên tắc chứ không khuất phục sức ép.

4 - Các hình thức đàm phán:

Do đàm phán là quá trình có tính mục đích nên trong thực tế có rất nhiều cách được thể

hiện để đàm phán. Tựu chung lại có thể chia đàm phán theo hình thức thể hiện, gồm đàm phán bằng văn bản, đàm phán bằng gặp mặt và đàm phán qua điện thoại.

Trong kinh doanh, mỗi một hình thức đàm phán được sử dụng phát huy những hiệu quả rất rõ rệt nếu doanh nhân biết sử dụng chúng đúng nơi, đúng lúc.

a -Đàm phán bằng văn bản

Các dạng đàm phán bằng văn bản thường thấy trong hoạt động kinh doanh là:

-Hỏi giá: Do người mua đưa ra và không ràng buộc người hỏi phải mua

-Chào hàng

⌘ Chào hàng cố định: Người chào hàng bị ràng buộc với chào hàng của mình trong thời hạn hiệu lực của chào hàng.

⌘ Chào hàng tự do: Người chào hàng không bị ràng buộc với chào hàng của mình.

- Đổi giá: Đổi giá xảy ra khi một bên từ chối đề nghị của bên kia và đưa ra đề nghị mới. Khi đó đề nghị mới trở thành chào hàng mới và làm cho chào hàng cũ hết hiệu lực.

-Chấp nhận.

Một chấp nhận có hiệu lực phải đảm bảo:

-Hoàn toàn, vô điều kiện.

-Khi chào hàng vẫn còn hiệu lực.

-Do chính người được chào hàng chấp nhận.

-Được truyền đạt đến tận người chào hàng.

-Xác nhận:

Là việc khẳng định lại những điều thỏa thuận cuối cùng giữa các bên để tăng thêm tính chắc chắn và phân biệt với những đàm phán ban đầu.

b-Đàm phán bằng gặp mặt và điện thoại

*** Bắt tay**

Bắt tay khi gặp mặt và chia tay nhau trong cùng một ngày tại cùng một địa điểm hoặc khi bày tỏ sự chúc mừng người khác.

Các nguyên tắc bắt tay thông dụng:

-Người chia tay trước: Phụ nữ, người lớn tuổi, người có chức vụ cao, chủ nhà

-Cần tránh: đeo găng tay, bóp quá mạnh, cầm tay hờ hững, lắc quá mạnh, giữ quá lâu.

-Mắt nhìn thẳng, tập trung, nét mặt vui vẻ

-Giới thiệu

Giới thiệu trẻ với già, người địa vị xã hội thấp với người địa vị xã hội cao, nam với nữ, khách với chủ.....

*** Trao và nhận danh thiếp**

Khi trao danh thiếp cần chú ý:

-Đưa mặt có chữ dễ đọc

-Không cầm cả hộp đựng danh thiếp để trao

-Đưa bằng hai tay

-Vừa đưa vừa tự giới thiệu họ tên mình

-Trao cho tất cả những người có mặt

Khi nhận danh thiếp cần chú ý:

- Nhận bằng 2 tay với thái độ trân trọng, tránh hờ hững, tránh vồ vập
- Cố gắng nhớ tên và chức vụ của người trao rồi mới cất đi
- Trao danh thiếp của mình. Nếu không có thì phải xin lỗi, hẹn lần sau.

*** Ứng xử với phụ nữ**

Luôn tỏ ra quan tâm, săn sóc, tôn trọng và giúp đỡ. Ví dụ

- Lối đi hẹp, nhường phụ nữ đi trước
- Chỗ khó đi, phải đi trước mở đường
- Phải để phụ nữ chủ động khoác tay chỗ quãng đường khó đi
- Lên cầu thang, phụ nữ đi trước, xuống cầu thang phụ nữ đi sau.
- Kéo ghế mời phụ nữ ngồi
- Muốn hút thuốc phải xin lỗi
- Không chạm vào người phụ nữ khi chưa được phép, nhưng phụ nữ được quyền chạm vào nam giới mà không cần xin phép.

*** Thăm hỏi**

Nếu muốn thăm hỏi, cần báo trước xin được thăm hỏi. Nếu tặng hoa thì tặng tận tay, nếu tặng quà thì chỉ để trên bàn. Đến và ra về đúng giờ đã hẹn.

*** Tiếp chuyện**

Trong phòng khách xếp ghế nệm dài, chủ nhà bên trái, khách bên phải, những người khác lần lượt ngồi các ghế tiếp theo theo thứ tự trên dưới theo vị trí xuất khẩu hay tuổi tác. Không rung đùi hay nhìn ngang liếc dọc, không lấy thứ gì ra xem khi chủ nhà không giới thiệu.

*** Điện thoại**

- Người gọi tự giới thiệu mình là ai? Ở đâu? Lý do gọi?
- Người nhận thể hiện sự sẵn lòng nghe
- Hãy mỉm cười khi nói chuyện điện thoại
- Khi cần giữ máy, hãy chứng tỏ mình vẫn đang cầm máy. Nếu cần giữ quá lâu thì hãy yêu cầu người gọi xem mình có thể gọi lại cho họ không?
- Sẵn sàng ghi chép khi điện thoại
- Để người gọi kết thúc cuộc nói chuyện

5 - Những lỗi thông thường trong đàm phán

1. Bước vào đàm phán với đầu óc thiếu minh mẫn
2. Không biết đối tác ai là người có quyền quyết định
3. Không biết điểm mạnh của mình là gì và sử dụng nó như thế nào
4. Bước vào đàm phán với mục đích chung chung
5. Không đề xuất những quan điểm và lý lẽ có giá trị
6. Không kiểm soát các yếu tố tương như không quan trọng như thời gian và trật tự của các vấn đề

7. Không để cho bên kia đưa ra đề nghị trước
8. Bỏ qua thời gian và địa điểm như là 1 vũ khí trong đàm phán
9. Từ bỏ khi cuộc đàm phán dường như đi đến chỗ bế tắc
10. Không biết kết thúc đúng lúc

Những điểm cơ bản để tránh lỗi thông thường

1. Không ngắt lời bên kia. Nói ít và tích cực nghe
2. Đặt các câu hỏi mở có mục đích để tạo sự hiểu biết
3. Sử dụng chú giải, những bình luận hài hước và tích cực
4. Sử dụng việc ngừng đàm phán để kiểm soát được nội bộ
5. Lập 1 mục tiêu rõ ràng, cụ thể và thực tế trước khi đàm phán
6. Tóm tắt thường xuyên
7. Liệt kê những điểm cần giải thích và những điểm đã hiểu
8. Tránh dùng những ngôn ngữ yếu
9. Không chỉ trích bên kia. Tìm ra những điểm chung của cả 2 bên để đi đến thỏa thuận
10. Tránh chọc tức
11. Tránh đưa ra quá nhiều lý do cho đề nghị của mình.
12. Tránh bộc lộ cảm xúc bột phát, khiển trách, công kích hay chế nhạo cá nhân.

6 - Các nguyên tắc dẫn đến thành công trong đàm phán

1. Ấn tượng ban đầu.

Không nên đối đầu ngay với đối tác đàm phán bằng những yêu cầu đòi hỏi. Trước hết phải tạo ra một không khí tin cậy, dễ chịu bằng một vài câu nói mang tính cá nhân bằng cử chỉ và thái độ vui vẻ, dễ chịu. Bạn luôn nhớ rằng sẽ không bao giờ có cơ hội lần thứ hai để gây ấn tượng ban đầu. Sau đó bạn sẽ bắt đầu nói về chủ đề nội dung mà bạn định đàm phán, thương thuyết với đối tác.

2. Chú ý tới các cử chỉ, thái độ và động tác của cơ thể trong khi đàm phán.

Ít nhất một nửa thông tin định truyền đạt trong đàm phán được thông qua và tiếp nhận qua các cử chỉ, thái độ và động tác của cơ thể bạn. Ít nhất một phần ba thông tin được tiếp nhận thông qua tiếng nói, giọng điệu và cách nói của người đàm phán. Một gương mặt hồ hởi, thái độ cởi mở sẽ nhanh chóng tạo nên thiện cảm từ phía đối tác đàm phán. Ý thức đánh giá cao, coi trọng đối tác của người đàm phán sẽ thể hiện ngay trong cách thể hiện, giọng điệu và cách nói. Chỉ có thể đàm phán và thuyết phục thành công nếu tự người đàm phán không có ý thức và cảm giác mình sẽ hoặc đang đóng kịch với đối tác.

3. Phải xác định rõ mục tiêu đàm phán và luôn luôn bám sát theo đuổi mục tiêu này trong suốt quá trình đàm phán.

Người nào không biết rõ mình muốn gì thì sẽ thường đạt được kết quả mà mình

không mong muốn. Vì vậy, trước khi vào cuộc đàm phán thương thuyết, người đàm phán phải cố gắng chia tách mục cuối cùng của mình thành những mục tiêu nhỏ mà mình phải trao đổi với đối tác và đạt được kết quả. Nếu càng có nhiều mục tiêu cụ thể và luôn theo đuổi các mục tiêu này trong quá trình đàm phán thì kết quả cuối cùng của đàm phán càng chóng đạt được.

4. Người đàm phán tốt phải biết rèn cho mình có khả năng lắng nghe đối tác nói.

Người ta nói rằng người thắng cuộc bao giờ cũng là người biết nghe. Chỉ có ai thật sự quan tâm chú ý lắng nghe đối tác đàm phán với mình nói gì, muốn gì thì người đó mới có những phản ứng, lý lẽ phù hợp có lợi cho mình. Khi nghe đối tác trình bày cần phải biết phân biệt tâm trạng, thái độ của họ. Xem họ có biểu hiện trạng thái quá hưng phấn, bốc đồng, ức chế hay bức bối không. Cũng có thể đối tác đàm phán đang muốn lôi kéo, cuốn hút về một hướng khác và tìm cách khai thác thêm thông tin.

5. Phải biết trình bày, sử dụng từ ngữ một cách khôn khéo, linh hoạt.

Đừng bao giờ nói rằng vấn đề này mình có quan điểm khác mà nên nói về cơ bản mình cũng nghĩ như vậy nhưng chỉ muốn nhấn mạnh thêm điểm này. Đừng nói thẳng rằng đối tác có cách nhìn nhận sai lầm mà nên nói đó cũng là một cách nhìn nhận đúng nhưng chúng ta cũng thử lật lại vấn đề một lần nữa xem sao. Đừng bao giờ nói hàng hóa, dịch vụ của mình là rẻ vì rẻ thường đem lại ấn tượng hay suy diễn không tốt về chất lượng. Khi đang tranh cãi, đàm phán về giá cả thì đừng nói: chúng ta sẽ không đạt được kết quả nếu chỉ đàm phán về giá mà nên chuyển hướng. Trước khi tiếp tục đàm phán về giá cả, chúng ta nên trao đổi xem xét thêm chất lượng, hình thức của hàng hoá, phương thức thanh toán,... Nếu đối tác bị ấn tượng thì vấn đề giá cả không còn quá gay gắt khi tiếp tục đàm phán.

6. Người đàm phán kinh doanh phải biết hỏi nhiều thay vì nói nhiều.

Người nào hỏi nhiều thì người đó sẽ có lợi thế, không chỉ về thông tin mà cả về tâm lý, về tính chủ động trong đàm phán. Những câu hỏi hợp lý khéo léo sẽ chứng minh cho đối tác là mình luôn luôn lắng nghe, quan tâm đến điều họ đang nói. Chính trong thời gian lắng nghe bạn có thể phân tích, tìm hiểu các động cơ, ý muốn của đối tác đàm phán. Tùy từng trường hợp có thể đặt câu hỏi trực tiếp hay gián tiếp. Câu hỏi trực tiếp thường được đặt ra khi mới bắt đầu đàm phán, giúp giảm bớt khoảng cách giữa hai bên đàm phán và có được nhiều thông tin trước khi thật sự bắt đầu đàm phán. Các câu hỏi gián tiếp cũng có thể là câu hỏi đón đầu, thường sử dụng ở những giai đoạn sau của cuộc đàm phán thương thuyết. Khi cần làm rõ hay khẳng định một điều gì, nên đặt câu hỏi sao cho đối tác chỉ cần trả lời có hay không. Tất nhiên phải thận trọng nếu đặt nhiều câu hỏi loại này vì sẽ gây cho đối tác cảm giác bức mình, khó chịu.

7. Người đàm phán cần phải biết mình có thể được phép đi tới đâu, tự do đàm phán tới giới hạn nào.

Đâu là điểm thấp nhất mà mình có thể chấp nhận được. Đâu là điểm mình không bao giờ được thay đổi theo hướng có lợi cho đối tác. Biết được giới hạn đàm phán, tức là sẽ biết được thời điểm phải ngừng hay chấm dứt đàm phán và chuyển hướng, tìm phương án giải quyết khác. Không phải cuộc đàm phán thương thuyết thương mại nào cũng dẫn đến ký kết hợp đồng thương mại. Người có khả năng đàm phán tốt phải là người có đủ dũng cảm và quyết đoán không chịu

ký kết một hợp đồng kinh doanh nếu có thể gây bất lợi cho mình. Để đàm phán

thành công, không nên thực hiện cứng nhắc theo nguyên tắc "được ăn cả, ngã về không".

8. Để thành công trong đàm phán kinh doanh, cần có một ý thức, tư duy sẵn sàng thỏa hiệp nếu cần thiết.

Có khi "một món quà nhỏ", một sự nhường nhịn, chấp nhận nhỏ cho đối tác thì có thể đem lại cho bạn cả một hợp đồng kinh doanh béo bở. Đàm phán kinh doanh là một quá trình thường xuyên phải chấp nhận "cho và nhận"; phải cân nhắc so sánh, phải tranh luận và chờ đợi. Đừng nên để xuất hiện cảm giác lộ liễu có người thắng và người thua sau cuộc đàm phán kinh doanh, nếu như bạn còn tiếp tục kinh doanh với đối tác đó. Kết quả đàm phán là cả hai bên đều có lợi, là sự trao đổi tự nguyện giữa hai bên. Vì vậy, khi đàm phán không chỉ chú ý cứng nhắc một chiều quyền lợi, mục đích riêng của một bên mà phải chú ý đến cả nhu cầu của bên kia.

9. Để tránh cho những hiểu lầm vô tình hay hữu ý và để tránh nội dung đàm phán, thương thuyết bị lệch hướng, nhà đàm phán phải biết nhắc lại kết luận những điểm đã trao đổi, thống nhất giữa hai bên trước khi chuyển sang nội dung đàm phán mới.

Làm được điều đó tức là nhà đàm phán đã chủ động điều tiết buổi thương thuyết. Những điểm chưa rõ có thể sẽ được giải quyết khi được nhắc lại. Nếu khéo léo thì nhà thương thuyết có thể đưa cả hướng giải quyết cho điểm nội dung đàm phán tiếp theo. Thực hiện việc nhắc lại và tóm tắt từng nội dung đã đàm phán sẽ giúp cho nhà thương thuyết luôn luôn không xa rời mục tiêu đàm phán, quá trình đàm phán trở nên có hệ thống, bài bản và là cơ sở cho những lần đàm phán tiếp theo.

7- Những điều cần tránh để đàm phán không thất bại

1. Nói quá nhỏ:

Nếu nói quá nhỏ khi đàm phán sẽ làm đối tác không tập trung và có thể dẫn đến hiểu lầm. Vì vậy cần phải nói đủ nghe rõ, ngắn gọn và nên nói chậm hơn lúc bình thường. Như thế đối tác sẽ có thời gian để nghe, tiếp nhận và hấp thụ các thông tin, lý lẽ mà nhà đàm phán muốn truyền đạt.

2. Không nhìn vào mắt đối tác đàm phán: sẽ gây cảm giác không thiện cảm, không tin tưởng, thậm chí gây nghi ngờ từ phía đối tác, nhìn vào mắt đối tác khi đàm phán, vừa thể hiện sự tự tin, quan tâm của mình vừa đem lại tin cậy cho đối tác.

3. Không có kế hoạch cụ thể: Cuộc đàm phán không có kế hoạch cụ thể định trước sẽ không đem lại kết quả như mong muốn. Nếu có nhiều nội dung, lĩnh vực đàm phán thì cần phải phân loại, sắp xếp trước để tránh lẫn lộn khi đàm phán.

4. Không thông báo trước nội dung đàm phán khi thỏa thuận lịch đàm phán với đối tác:

Điều này có thể làm cho buổi đàm phán thương thuyết sẽ thất bại và nhiều khi thất bại với lý do đáng buồn như nhầm nội dung đàm phán hay phía công ty đối tác cử nhầm người ra đàm phán vì không rõ nội dung sẽ đàm phán.

5. Để cho đối tác quá nhiều tự do, quyền chủ động khi đàm phán:

Nếu đối tác nói quá nhiều thì người đàm phán nên chủ động, khéo léo, cắt ngang hay đổi hướng bằng những câu hỏi hợp lý để cùng nhau quay về nội dung chính của đàm phán. Có nhiều trường hợp đối tác lợi dụng gặp gỡ đàm phán để quảng cáo, đàm phán

bán một mặt hàng hoàn toàn khác.

6. Đưa hết tất cả thông tin, lý lẽ trình bày thuyết phục ra ngay từ đầu buổi đàm phán:

Như vậy, chẳng khác gì nhà đàm phán đã "bắn hết đạn" ngay từ lúc đầu mà không hiệu quả. Hãy sử dụng lần lượt các thông tin, lý lẽ thuyết phục của mình cho từng nội dung hay từng thắc mắc tìm hiểu của đối tác. Nên nhớ rằng đối tác cần có thời gian để tiếp nhận, "tiêu hoá" các thông tin trước khi bị thuyết phục để đi đến thống nhất trong đàm phán.

7. Lảng tránh ý kiến phản đối hay nghi ngờ từ phía đối tác:

Điều đó chỉ làm cho đối tác càng có lý do khẳng định ý kiến phản đối hay nghi ngờ của họ và từ đó sẽ gây ra định kiến trong suốt quá trình đàm phán. Vì vậy, cần phải hỏi lại thắc mắc của đối tác và kiên nhẫn trả lời bằng tất cả các lý lẽ thông tin của mình.

8. Không chuẩn bị trước các giới hạn cần thiết khi đàm phán:

Điều này đã hạn chế rất nhiều phạm vi đàm phán khi không thể có những linh hoạt nhân nhượng trong chừng mực có thể. Và như thế, không chỉ gây thất bại cho lần đàm phán thương thuyết này mà còn tạo ra định kiến và báo trước thất bại cho cả những lần đàm phán sau.

9. Người đàm phán tìm cách áp đảo đối tác:

Người đàm phán giỏi không tìm cách áp đảo, dạy bảo đối tác mà nên tự đặt mình là người thể hiện tinh thần học hỏi khi đàm phán. Không nên có những lời lẽ, cử chỉ mang tính áp đảo gây mất cảm tình, khó chịu cho đối tác.

II - Chuẩn bị đàm phán

1 -Đánh giá tình hình:

a - Thu thập thông tin về thị trường.

- Luật pháp và tập quán buôn bán.
- Đặc điểm của nhu cầu trên thị trường.
- Các loại thuế và chi phí.
- Các nhân tố chính trị và xã hội.
- Các điều kiện về khí hậu, thời tiết.

b - Thu thập thông tin về đối tượng kinh doanh

Đối tượng kinh doanh có thể là hàng hóa, dịch vụ, nhà đất, ... cần được tìm hiểu đầy đủ những thông tin về nó, chẳng hạn:

- Công dụng và đặc tính.
- Xu hướng biến động cung cầu, giá cả.
- Các chỉ tiêu về số lượng, chất lượng.

c - Thu thập thông tin đối tác

- Mục tiêu, lĩnh vực hoạt động và những khả năng.
- Tổ chức nhân sự: Tìm hiểu quyền hạn bên kia, ai là người có quyền quyết định.

-Lịch làm việc: Nếu nắm được lịch làm việc của bên kia, có thể sử dụng yếu tố thời gian để gây sức ép.

-Xác định nhu cầu, mong muốn của đối tác. Sơ bộ định dạng đối tác.

Ví dụ: Trong đàm phán mua bán, có thể tạm chia khách hàng thành những loại sau:

Khách hàng trọng giá cả

Là khách hàng tìm cách mua với giá thấp nhất với chất lượng ở mức tối thiểu. Họ không chấp nhận giá cao hơn để đổi lấy chất lượng cao hơn.

Khách hàng trọng giá trị:

Là loại khách hàng ngại chi phí cao và nhận thức rõ về sự chênh lệch chất lượng. Họ chỉ chấp nhận giá cao sau khi đã kiểm tra kỹ về chất lượng và so sánh sự chênh lệch về chi phí giữa các giải pháp thay thế.

Khách hàng trung thành:

Là khách hàng thường sẵn sàng đánh đổi chi phí để lấy chất lượng mà họ đã biết rõ. Họ ngại rủi ro có thể xảy ra nếu với những đối tác mới.

Khách hàng trọng tiện lợi.

Là những khách hàng thích chọn nơi cung cấp tiện lợi nhất, không cần so sánh các giải pháp thay thế để tìm ra chênh lệch về chi phí và chất lượng.

d- Thu thập thông tin về đối thủ cạnh tranh.

Cần nhận biết đối thủ cạnh tranh của mình là ai để có những biện pháp khắc phục và cạnh tranh lại. Từ đó đánh giá những điểm mạnh, điểm yếu của mình so với đối thủ cạnh tranh trên thị trường và trong quan điểm của đối tác.

Phân tích SWOT

⌘ Điểm mạnh: là tất cả những yếu tố thuận lợi từ bên trong cho phép ta đạt được mục tiêu, tận dụng được mọi cơ hội và tránh được các nguy cơ.

⌘ Điểm yếu: Là tất cả những yếu tố hạn chế bên trong khiến cho ta gặp khó khăn để đạt đến mục tiêu cũng như tận dụng được mọi cơ hội và tránh được những nguy cơ.

⌘ Cơ hội: là tất cả những gì xảy ra bên ngoài có tác động thuận lợi đến hoạt động của ta.

⌘ Nguy cơ: Là tất cả những gì xảy ra từ bên ngoài có tác động thuận lợi đến hoạt động của ta.

2 -Đề ra mục tiêu:

Mục tiêu đề ra càng cụ thể càng tốt, và đương nhiên phải tính đến các yếu tố như: tính thực tế, mối quan hệ giữa kết quả và chi phí, mức độ chấp nhận....Doanh nghiệp có thể lựa chọn:

- + Một mục tiêu cao nhất - kết quả có thể đạt được tốt nhất.
- + Một mục tiêu thấp nhất - kết quả thấp nhất, vẫn có thể chấp nhận.
- + Một mục tiêu trọng tâm- cái mà bạn thực sự mong muốn được giải quyết.....

3 - Chuẩn bị nhân sự

- + Thành viên trong đoàn đàm phán
- Trưởng đoàn, chuyên viên pháp lý, kỹ thuật, thương mại, phiên dịch (nếu cần)
- + Tự đánh giá:

Tự đánh giá để biết những tính cách cá nhân của từng người có lợi và bất lợi cho đàm phán

Thế nào là người đàm phán giỏi ?

⌘ Những người đàm phán trung bình chỉ nghĩ đến hiện tại, nhưng những người đàm phán giỏi thì bao giờ cũng cân nhắc đến mục đích lâu dài. Họ đưa ra nhiều gợi ý khác nhau và bao giờ cũng cân nhắc các giải pháp hai lần.

⌘ Những người đàm phán trung bình đặt ra các mục tiêu của họ một cách đơn lẻ - ví dụ "chúng tôi hy vọng sẽ nhận được giá là 2 đô la".

⌘ Những người đàm phán giỏi đặt ra các mục tiêu của họ trong một phạm vi nhất định, điều này có thể hiểu như là "chúng tôi hy vọng nhận được 2 đô la, nhưng nếu chúng tôi chỉ nhận được có 1.50 đô la thì cũng được". Điều có nghĩa là người đàm phán giỏi rất linh hoạt.

Những người đàm phán giỏi không tự khoá mình vào một chỗ mà điều đó có thể làm họ mất mặt nếu họ phải nhượng bộ. Những người đàm phán trung bình cố gắng thuyết phục bằng cách đưa ra thật nhiều lý lẽ. Họ sử dụng một loạt các biện pháp tranh luận khác nhau. Nhưng những người đàm phán giỏi thì không đưa ra quá nhiều lý do. Họ chỉ nhắc lại những lý do giống nhau. Họ cũng tóm tắt và cân nhắc các điểm chính, kiểm tra xem họ đã hiểu mọi thứ một cách chính xác hay chưa.

4 - Lựa chọn chiến lược, chiến thuật

4.1 - Lựa chọn kiểu chiến lược

a - Chiến lược “Cộng tác”

Sự tiếp cận của người đàm phán đối với xung đột là giải quyết nó nhưng vẫn giữ được quan hệ cá nhân và đảm bảo cả 2 bên đều đạt được mục đích của mình. Quan điểm với xung đột là những hành động cá nhân không chỉ đại diện cho lợi ích của bản thân mà còn đại diện cho lợi ích của bên đối kháng. Khi nhận thấy xung đột tồn tại, người đàm phán sử dụng phương pháp giải quyết xung đột để chế ngự tình hình. Đây là cách giải quyết mang tính cộng tác mà nó đòi hỏi cả 2 bên đều giữ quan điểm “thắng-thắng”, tuy nhiên nó cũng đòi hỏi thời gian, nghị lực và sáng tạo.

Chiến lược “Cộng tác” sử dụng tốt nhất khi:

- Vấn đề rất quan trọng cần thỏa hiệp.
- Mục đích là để hợp nhất những quan điểm khác nhau.
- Cần sự cam kết để giải quyết công việc.

-Mong muốn xây dựng hoặc duy trì mối quan hệ.

b - Chiến lược “Thỏa hiệp”

Khi nhận thấy một giải pháp để đạt được kết quả “thắng-thắng” là không có thể, người đàm phán hướng tới một kết quả bao gồm một phần nhỏ thắng lợi và một phần nhỏ thua thiệt, cả 2 đều liên quan đến mục tiêu và quan hệ của các bên. Sự thuyết phục và lôi kéo có ảnh hưởng

lớn đến kiểu này. Mục đích là tìm ra một số cách có thể dùng được chấp nhận mà nó phần nào làm hài lòng cả 2 bên. Tình thế thỏa hiệp có nghĩa là cả 2 bên chấp nhận và thực hiện một quan điểm “thắng ít- thua ít”.

Chiến lược “Thỏa hiệp” sử dụng tốt nhất khi:

- Vấn đề là quan trọng nhưng không thể giải quyết được.
 - Mối quan hệ là quan trọng nhưng không thể hòa giải.
 - Các bên có sức mạnh ngang nhau cùng muốn đạt được những mục đích duy nhất.
 - ☐.-Cần đạt được cách giải quyết tạm thời đối với những vấn đề phức tạp.
 - ☐.-Cần tìm ra một giải pháp thích hợp vì áp lực thời gian.
- Chỉ có một sự lựa chọn duy nhất chứ không có giải pháp nào khác.

c - Chiến lược “Hòa giải”

Cách tiếp cận của người đàm phán đối với xung đột là cần phải duy trì mối quan hệ cá nhân bằng bất cứ giá nào, có liên quan rất ít hoặc không có liên quan gì đến mục đích của các bên. Nhượng bộ, thỏa hiệp vô nguyên tắc và tránh xung đột được nhìn nhận như là cách để bảo vệ quan hệ. Đây là sự chịu thua hoặc kết quả “thua- thắng”, mà quan điểm của người đàm phán là chịu thua, cho phép bên kia thắng.

Chiến lược “Hòa giải” sử dụng tốt nhất khi:

- Nhận thấy mình sai.
- Mong muốn được xem là người biết điều.
- Vấn đề quan trọng hơn đối với phía bên kia.
- Mong muốn tạo được tín nhiệm cho những vấn đề sau.
- Muốn giảm đến mức tối thiểu thiệt hại khi ở thế yếu.
- Sự hòa thuận và ổn định là quan trọng hơn.

d - Chiến lược “Kiểm soát”:

Người đàm phán tiếp cận với xung đột là để nắm được những bước cần thiết và đảm bảo thỏa mãn được mục đích cá nhân, cho dù tiêu phí mối quan hệ. Xung đột được xem như là một lời tuyên bố thắng, cần thắng lợi bằng bất cứ cách nào. Đây là một cách

giải quyết mà người đàm phán sử dụng bất cứ sức mạnh nào xem như thích hợp để bảo vệ một quan điểm mà họ tin đúng hoặc cố gắng thắng.

Chiến lược “Kiểm soát” sử dụng tốt nhất khi:

- Hành động nhanh chóng, dứt khoát là vấn đề sống còn (như trường hợp khẩn cấp).
- Một vấn đề quan trọng đòi hỏi phải hành động bất thường.
- Biết mình đúng.
- Phía bên kia lợi dụng cơ hội của thái độ hợp tác.

e- Chiến lược “Tránh né”.

Người đàm phán xem xét xung đột là những cái phải tránh xa bằng mọi giá. Chủ đề trung tâm của kiểu này là lảng tránh, nó tạo ra kết quả là làm thất vọng hoàn toàn cho các bên liên quan. Mục đích của các bên không được đáp ứng, mà cũng không duy trì được mối quan hệ. kiểu này có thể tạo hình thức ngoại giao để làm chệch lệch một vấn đề, hoãn lại một vấn đề cho đến lúc thuận lợi hơn, hoặc đơn giản là rút lui khỏi một tình huống đang bị đe dọa. Đây là quan điểm rút lui hoặc “thua-thắng”, mà trong đó quan điểm của người đàm phán là rút lui, chấp nhận thua, cho phép bên kia thắng trong danh dự.

Chiến lược “tránh né” sử dụng tốt nhất khi:

- Những vấn đề không quan trọng.
- Có nhiều vấn đề cấp bách giải quyết khác.
- Không có cơ hội đạt được mục đích khác.
- Có khả năng làm xấu đi cuộc đàm phán hơn là đạt được những lợi ích.
- Cần bình tĩnh và lấy lại tiến độ.
- Phía bên kia có thể giải quyết xung đột có hiệu quả hơn.
- Cần thời gian để thu thập thông tin.

4.2 - Lựa chọn chiến thuật

a -Địa điểm đàm phán.

- Đàm phán chủ trường: được tiến hành tại văn phòng của mình.
- Đàm phán khách trường: Đàm phán tiến hành tại cơ sở của khách hàng.
- Đàm phán ở địa điểm trung lập.

b - Thời gian đàm phán.

Lưu ý:

- Cần có thời gian để giải lao.
- Thời gian trống cho phép trưởng đoàn và chuyên gia có ý kiến tham mưu, hay trưởng đoàn hai bên tham khảo ý kiến của nhau.

- Chú ý về tập quán về thời gian làm việc ở mỗi nơi (bắt đầu và kết thúc lúc mấy giờ).
- Hiệu quả làm việc của con người thay đổi theo thời gian và nhiệt độ, thời tiết.

c - Thái độ đàm phán.

Thái độ đơn giản và thẳng thắn:

Là thái độ “nói cho nhanh, cho đỡ tốn thì giờ”, trình bày thẳng vào vấn đề. Nó có tác dụng tước vũ khí của bên kia và nhanh chóng đi đến thỏa thuận.

Chỉ sử dụng khi:

- Đã quen thuộc bên kia.
- Cuộc đàm phán đang bị bế tắc, cần được gỡ ra càng sớm càng tốt.
- Sức ép về thời gian không cho phép kéo dài thời gian đàm phán, buộc phải kết thúc đàm phán ngay.

Thái độ gây sức ép và cương quyết:

Là thái độ đề cập mạnh, xuyên qua các vấn đề nhạy cảm, cần thực hiện hết sức tinh tế, vì nếu bên kia biết được họ sẽ rất khó chịu.

Được sử dụng khi:

- Ta ở thế mạnh hơn.
- Phía bên kia cần kết thúc sớm.
- Ta muốn khoanh vùng giới hạn đàm phán.

Thái độ thờ ơ, xa lánh:

Là thái độ tỏ ra không quan tâm đến sức mạnh của đối tác, sử dụng tâm lý ngược đối với bên kia, tránh cho bên kia nghĩ là họ hờ hênh. Thái độ này làm cho đối tác bối rối không biết được tình hình của mình thế nào.

Chỉ sử dụng khi:

- Phía bên kia họ mạnh hơn.
- Ta đang chịu sức ép thời gian.
- Ta đã có giải pháp thay thế.

III - Mở đầu đàm phán.

1. Tạo không khí đàm phán

Nếu xuất phát từ góc độ có lợi cho việc đạt được thỏa thuận, nên tạo được một bầu không khí tin cậy lẫn nhau, thành thật hợp tác.

Cố gắng xây dựng một mối quan hệ tốt với phía bên kia ngay từ giây phút gặp mặt, dù bạn đã biết hoặc không biết họ trước đó. Một vài câu chuyện "xã giao" ban đầu sẽ là

những câu hỏi làm quen có hiệu quả trong hoàn cảnh này

2. Đưa ra những đề nghị ban đầu:

Sự tiến triển của cuộc đàm phán bị ảnh hưởng lớn vào những đề nghị ban đầu của 2 bên vì một số lý do sau:

-Nó truyền đạt thông tin về thái độ, nguyện vọng, sự quan tâm và nhận thức của bên kia và những vấn đề bất đồng.

-Nó có khả năng tiếp tục tạo bầu không khí trong đàm phán.

- Nó có thể được sử dụng để các bên thăm dò tình hình của phía bên kia trước khi đưa ra quyết định của mình.

-Nó có thể được các bên sử dụng để thiết lập vùng đàm phán.

+ Lựa chọn vấn đề “dễ trước, khó sau”.

+ Khuyến khích bên kia đưa ra đề nghị trước.

+ Không bao giờ chấp nhận một đề nghị đầu tiên mà phải luôn yêu cầu những đề nghị tốt hơn.

+ Không đưa ra đề nghị đầu tiên tốt nhất và kiên trì bảo vệ.

-Cần phải tính toán để đưa ra đề nghị hợp lý nằm trong phạm vi có thể thỏa thuận.

-Lợi ích thực sự từ một đề nghị quá cao ban đầu phải được cân nhắc với những mất mát thể diện do phải nhượng bộ lớn để tránh thất bại lớn trong đàm phán.

-Tạo ra cạnh tranh: Cần cho bên kia biết rằng chúng ta không phải chỉ có một cơ hội này, họ không phải là đối tác duy nhất.

3. Lập chương trình làm việc

Đối với những cuộc đàm phán chính thức cho những vấn đề lớn, việc lập ra chương trình làm việc nên được bằng văn bản, cung cấp cho bên kia để có thời gian chuẩn bị. Tuy nhiên chương trình làm việc vẫn có thể đàm phán thay đổi lại.

IV- Tạo sự hiểu biết.

1. Đặt câu hỏi

1.1. Năm chức năng của câu hỏi trong đàm phán

-Thu thập thông tin nhất định.

-Đưa ra thông tin.

-Làm cho phí bên kia chuyển hướng.

-Hướng suy nghĩ của phía bên kia đi đến một kết luận.

-Thu hút sự chú ý.

Loại câu hỏi:

-Câu hỏi mở để đạt được thông tin khái quát liên quan đến vấn đề có liên quan.

-Câu hỏi thăm dò để gợi thêm ra những thông tin.

- Câu hỏi đóng để xác minh những điểm nhất định về sự kiện và để nhận được những câu trả lời đơn giản là có và không.
- Câu hỏi giả thiết để khai thác những ý kiến của bên kia về một vấn đề nhất định.

1.2 Kỹ thuật đặt câu hỏi.

- Không đặt nhiều những câu hỏi đóng trừ khi không cần thiết.
- Đặt câu hỏi yêu cầu trả lời bằng số liệu, chứ không nên yêu cầu trả lời bằng giải pháp.
- Ngữ điệu của câu hỏi là trung tính và thái độ bình tĩnh. Nhưng công kích lớn tiếng hoặc áp đặt không mang lại những đáp ứng tích cực.
- Nếu định lấy thông tin khó moi hỏi, hãy đặt một loạt các câu hỏi mềm mỏng trước để tự động hóa câu trả lời của bên kia, sau đó mới đặt câu hỏi chính.

2. Im Lặng.

Sự im lặng trong đàm phán có ý nghĩa:

- Buộc bên kia tiếp tục phát biểu.
- Bảo hiệu rằng mình đã nói đủ.
- Thể hiện những bất bình hoặc không chấp nhận những quan điểm của bên kia.
- Thể hiện một sự thất vọng.
- Im lặng trong một khoảng thời gian ngắn sau một số câu nói còn có tác dụng thu hút sự chú ý của bên kia.
- Im lặng còn thể hiện sự miễn cưỡng.

3. Lắng nghe:

Lắng nghe trong đàm phán để:

- Thể hiện sự tôn trọng của ta và cũng thỏa mãn nhu cầu tự trọng của bên kia làm cho quan hệ hai bên gắn bó hơn, đàm phán thuận lợi hơn.
- Phát hiện sự mâu thuẫn, thiếu nhất quán trong quan điểm, lập luận của bên kia.
- Phát hiện những điểm then chốt có giá trị (bối cảnh, thời gian, quyền lợi và nhu cầu của bên kia...) để đoán được sự trung thực trong lời nói của phái bên kia.
- Biết được bên kia thực sự đã hiểu vấn đề chưa.

Muốn lắng nghe có hiệu quả cần:

- Loại bỏ tất cả những gì có thể phân tán tư tưởng.
- Phát một tín hiệu thể hiện đang lắng nghe.
- Bộc lộ thái độ chia sẻ.
- Sử dụng những câu từ, bồi trơn.
- Hãy lắng nghe cả cách nói.

- Không cắt ngang.
- Không phát biểu giúp (nói leo) khi bên kia gặp khó khăn trong diễn đạt.
- Nhắc lại hoặc chú giải về điều mà phía bên kia vừa mới nói để kiểm tra lại tính chính xác hoặc để cô đọng lại.
- Không vội phán quyết.
- Yêu cầu giải thích những điểm chưa rõ.
- Sử dụng những câu nối để chuyển sang chủ đề tiếp theo.
- Ghi chép để vạch ra những điểm cơ bản.

4. Quan sát

4.1. Diện mạo:

Quan sát diện mạo phải hết sức cẩn thận vì có thể bị nhầm lẫn. Do đó phải dùng cả kinh nghiệm, linh cảm và những thông tin thu thập được về bên kia để có cách hành động. Nói chung việc cảm nhận qua diện mạo chỉ dùng để tham khảo.

4.2. Thái độ:

Nếu bên kia có thái độ kiêu ngạo thì cuộc đàm phán sẽ diễn ra trong không khí đối địch, nếu có thái độ thân thiện, thẳng thắn thì đàm phán sẽ diễn ra trong tinh thần hợp tác cùng giải quyết vấn đề.

Tuy nhiên cũng không nên tin ngay vào các giả thiết về thái độ ngay từ ban đầu vì thái độ của họ sẽ biến đổi theo tình hình của cuộc đàm phán.

4.3. Cử chỉ:

- Nghe chăm chú, thể hiện:
 - Mở mắt to và lanh lợi.
 - Khuynh hướng hơi đổ về phía trước.
 - Bàn tay mở và cánh tay duỗi.
- Thủ thế, thể hiện.
 - Mở mắt và lanh lợi.
 - Tư thế thẳng đứng.
 - Cánh tay và chân hơi chéo nhau.
 - Nắm chặt tay.
- Thất vọng, thể hiện.
 - Bàn tay nắm hơi chặt.
 - Xoa gáy.
 - Nhìn ra lối ra hoặc bên ngoài.
- Chán ngán, thể hiện.

- Khuyñh hướng ngả về sau.
- Nhìn đồng hồ.
- Vẽ nguệch ngoạc hoặc gõ ngón tay.
- Tin tưởng, thể hiện.
 - Cử chỉ thư giãn và cởi mở.
 - Ngồi thẳng.
- Dối trá, thể hiện.
 - Ít tiếp xúc bằng mắt.
 - Đột ngột thay đổi độ cao của giọng nói.
 - Che miệng trong khi nói.

5. Phân tích những lý lẽ và quan điểm

Khi phân tích nên nhìn vào:

- Những nhầm lẫn hoặc bỏ sót thực tế.
- Thiếu logic.
- Sử dụng thống kê có chọn lọc.
- Những công việc ẩn dấu.
- Xuyên tạc những điều ưu tiên.

6 - Trả lời câu hỏi

- Không trả lời nếu:
 - Chưa hiểu câu hỏi.
 - Phát hiện những câu hỏi không đáng trả lời.
- Kéo dài thời gian suy nghĩ: không nên trả lời ngay khi bên kia đặt câu hỏi. Nêu lý do chưa trả lời.
- Có thể trả lời bằng cách.
 - Trả lời một phần.
 - Chấp nhận sự cắt ngang câu trả lời.
 - Cử chỉ thể hiện không có gì để nói.
 - Trả lời mập mờ, không khẳng định mà cũng phủ định.
 - Hỏi một đằng trả lời một nẻo.
 - Buộc phía bên kia tự tìm câu trả lời.

V - Thương lượng

1. Truyền đạt thông tin

- **Năm nguyên tắc cơ bản trong truyền đạt thông tin:**
 - Truyền đạt thông tin là quá trình 2 chiều
 - Biết chính xác giá trị cái mà mình muốn nói.

- Nói như thế nào thường quan trọng hơn là nói cái gì
- Quan sát bên kia khi nói với họ.
- Cách bố cục những câu nói có định hướng tác động mạnh mẽ đến đối thủ.

• **12 lời khuyên để tạo bố cục câu nói có sức thuyết phục hơn:**

- Sử dụng những lý lẽ 2 mặt.
- Rút ra kết luận.
- Ngôn ngữ diễn đạt lý lẽ rõ ràng, khúc chiết.
- Những tính từ kích động, động từ mạnh.
- Sự suy rộng.
- Tạo lý lẽ phù hợp với người nghe.
- Ngắn gọn và đơn giản. Trình bày số liệu.
- Đưa ra lý do.
- Lý lẽ mạnh nhất.
- Những câu hỏi mở (Tại sao? Ở đâu? Khi nào?) và những câu hỏi giả thiết (cái gì....nếu...?)
- Logic và mạch lạc
- Ý kiến và kết luận của mình.

2. Thuyết phục

- Hướng về người ra quyết định.
- Nêu ra lợi ích của phía bên kia nếu họ chấp thuận.
- Nêu ra hậu quả đối với phía bên kia nếu họ không chấp thuận.
- Dẫn chứng bằng xác nhận của bên thứ 3.
- Khuyến bảo và gợi ý:
Ví dụ : Đặt mình vào tình thế của bên kia.

- Đề nghị giá trọn gói.
- Đề nghị giá bằng số lẻ: Gây cảm tưởng thấp hơn đáng kể so với giá thực tế.
- Giữ thể diện cho bên kia.

3. Đối phó với những thủ thuật của bên kia

- Sắp xếp chỗ ngồi: Sắp xếp chỗ ngồi sao cho ta quan sát được nhiều nhất các cử chỉ, thái độ của đối thủ.
- Quan sát: Không bỏ qua bất kỳ chi tiết nào của đối thủ.
- Lảng tránh: Khi không muốn trực tiếp bàn bạc, thương lượng về vấn đề.
- Đe dọa: Nhằm gây sức ép buộc đối thủ nhanh chóng chấp nhận.
- Phản bác: Đưa ra các luận cứ chứng minh đề nghị của bên kia là vô lý.
- Đưa ra đề nghị cuối cùng: Gây sức ép về tâm lý hoặc gửi tới đối thủ thông điệp “chấm

dứt đàm phán”.

-Giận dữ và thù địch

-Đòi mức giá phải chăng.

+ So sánh với mức giá trong quá khứ.

+ So sánh với giá ở nơi khác.

+ So sánh với các nhà cung cấp khác.

+ So sánh với những giá của hàng hóa khác.

+ Nêu ra quan hệ giá và chất lượng.

-Nhượng bộ.

-Câu giờ/ kéo dài thời gian.

-Tự đề cao.

-Lấn tới.

-Người tốt- kẻ xấu.

-Biết thành chuyện đã rồi.

-Động tác giả.

-Lộ thông tin: Cố tình để lộ thông tin.

-Chuyên trọng tâm.

-Chi để trị

-Xoa trước đánh sau.

-Leo thang thăm quyền.

-Bao nhiêu - nếu.

4. Nhượng bộ

Nhượng bộ là sự thay đổi một quan điểm trước đó mà bạn đã giữ và bảo vệ một cách công khai. Nhượng bộ là cái bắt buộc phải có và luôn được trông đợi trong đàm phán.

4.1. Trước khi đưa ra nhượng bộ.

Trước khi đưa ra bất cứ một sự nhượng bộ nào cũng cần đặt ra 3 vấn đề:

-Có nên thực hiện bây giờ hay không?

-Nên nhượng bộ bao nhiêu?

-Sẽ được trả lại cái gì?

4.2. Kỹ thuật nhượng bộ.

- Nhượng bộ nhỏ
- Nhượng bộ có điều kiện
- Nhượng bộ có lý do.
- Diễn đạt bằng chính những từ ngữ và thành ngữ mà bên kia sử dụng.

5. Phá vỡ bế tắc

5.1 - Nguyên nhân bế tắc

Bế tắc có thể xảy ra bởi một số nguyên nhân sau:

- Chưa hiểu biết lẫn nhau.
- Cả hai bên có những mục tiêu khác xa nhau.
- Một bên nhằm lẫn sự kiên quyết với sự cứng nhắc về quan điểm lập trường và sẽ không nhượng bộ ngay cả để giữ cho một cuộc đàm phán tồn tại.
- Vì một chiến thuật thận trọng trong đàm phán để bắt ép phía bên kia xem xét lại quan điểm của họ và nhượng bộ.

5.2. Xử lý bế tắc

- Quay trở lại những thông tin thu được và tạo sự hiểu biết để tạo thêm những lựa chọn bổ sung. Có thể có một vấn đề quan trọng chưa được nêu ra:
- Tìm ra phương án khác để cùng đạt được mục đích.
- Thông báo cho phía bên kia về hậu quả nếu không đạt được một giải pháp nào cả.
- Chuyển sang thảo luận một vấn đề khác ít quan trọng hơn cả 2 bên có thể thỏa thuận
- Nhượng bộ một điểm nào đó không quan trọng
- Tạo ra thời gian ngừng đàm phán để suy nghĩ vấn đề và đàm phán lại sau đó. Đưa ra yêu cầu nếu cần những thông tin bổ xung.
- Chuyển từ đàm phán song phương sang đàm phán đa phương và thông báo cho đối tác biết về việc này.
- Sử dụng người thứ ba: yêu cầu một người ngoài hành động như là một người hòa giải, người dàn xếp hay người trọng tài.
- Bỏ bàn đàm phán để bên kia liên hệ lại. Sử dụng khi:
 - + Phía bên kia không muốn ký kết thỏa thuận.
 - + Bên kia muốn ký kết thỏa thuận mà ta không chấp nhận nổi.
 - + Bên kia đưa ra những thỏa thuận mà ta không hề dự kiến.
 - + Khi có những số liệu được cung cấp khiến cho việc đi đến thỏa thuận không còn có lợi với ta nữa.

VI - Kết thúc đàm phán

Khi bạn cảm thấy việc đàm phán đã đạt được những thỏa thuận chủ yếu, bạn có thể kết thúc bằng những công việc sau:

1. Hoàn tất thỏa thuận

Để tránh những sự bất ngờ khó chịu, trước khi ngừng vòng đàm phán cuối cùng:

- Làm cho dễ hiểu những điều kiện của thảo thuận.
- Tự hỏi những câu hỏi: Ai đạt được bao nhiêu của cái gì, khi nào?
- Lập thỏa thuận thành văn bản.

2. Rút kinh nghiệm

Hãy tự hỏi những câu hỏi như sau:

- Mình có hài lòng với kết quả của cuộc đàm phán không?
- Ai là người đàm phán có hiệu quả nhất?
- Ai đã nhường nhịn nhất? tại sao?
- Những chiến lược và những hành động nào hữu hiệu cho đàm phán nhất?
- Những hành động nào đã cản trở cuộc đàm phán?
- Mình đã tin cậy phía bên kia chưa? Điều gì ảnh hưởng đến cảm nhận này nhất?
- Thời gian đã được sử dụng như thế nào? Liệu có thể sử dụng nó tốt hơn không?
- Các bên đã lắng nghe lẫn nhau như thế nào? Ai đã nói nhiều nhất?
- Những giải pháp sáng tạo có được đề nghị không? điều gì xảy ra với chúng?
- Mình đã hiểu thấu đáo những vấn đề ẩn dấu và những vấn đề có liên quan đến bên kia không? Phía bên kia liệu có hiểu mình không?
- Sự chuẩn bị của mình có thích đáng không? Nó ảnh hưởng đến đàm phán như thế nào?
- Những lý lẽ nào, mạnh nhất được phía bên kia nêu ra. Họ tiếp thu ý kiến và lý lẽ của mình như thế nào?
- Những điểm cơ bản nào mà mình học được từ cuộc đàm phán này?Mình sẽ làm gì khác trong lần đàm phán tới?.....

VII - Văn hóa trong đàm phán kinh doanh quốc tế

1- Những lưu ý khi đàm phán với một nền văn hóa khác:

- Tìm hiểu sự khác biệt về văn hóa của những người bạn định đàm phán.
- Đề phòng đưa ra nhận định chủ quan về văn hóa.
- Những phong cách về chiến lược và chiến thuật cần đàm phán làm cho thích nghi với con người, vấn đề và hoàn cảnh
- Ngôn ngữ là vấn đề quan trọng để liên kết giữa các nền văn hóa và giữa những người đàm phán, nhưng nó cũng có thể là rào cản.
- Cẩn thận về ngôn ngữ cử chỉ và ý nghĩa kèm theo.
- Với những nền văn hóa khác nhau cần có những kiểu đàm phán khác nhau.

Một số khác biệt cơ bản giữa văn hóa phương đông và phương Tây.

Vấn đề	Phương Tây	Phương Đông
Phong tục tập quán	Chú trọng tới các quyền, mục đích, ý muốn riêng của từng người	Chú trọng tới tính cộng đồng, cái riêng được coi là một phần của cái chung.
Đổi mới	Coi trọng ý nghĩ mới, cách thực hiện tốt nhất công việc đang làm	Coi trọng phong tục, tính kế thừa và sự duy trì cấu trúc xã hội hiện tại
Năng động	Có tính năng động cao. Không cần thiết phải có mối quan hệ cá nhân đậm đà và vững chắc mới được coi là tiền đề cho giao dịch	Ít năng động hơn. Những người đồng sự kinh doanh có khuynh hướng buôn bán với nhau lâu dài và thường khoan dung cho nhau những khuyết điểm của người kia (ở một mức độ nhất định)
Diễn cảm	Mạnh dạn biểu hiện cảm xúc một cách tự nhiên	Thường hay bộc lộ cảm xúc mạnh ở nơi công cộng
Đôi chất	Việc thách thức, đôi chất và ngạo mạn là những điều thuộc về bản chất trong nhiều mối quan hệ	Hợp tác đạt mục tiêu chung và tránh mọi hành vi làm mất mặt
Mất uy tín	Sau khi thua trận (mất uy tín), vẫn có thể hành động bình thường	“Mất mặt” là một điều hết sức xấu và tổn hại tới công việc sau này.
Quan điểm đối với số liệu	Việc quyết định có khuynh hướng dựa vào tính hợp lý và dựa trên cơ sở các số liệu tổng quát	Việc quyết định có xu hướng vào trực giác
Cách suy nghĩ	Bắt đầu từ việc quan sát sự vật xung quanh và thận trọng rút ra một nguyên lý hành động cho một tình huống cụ thể. Đó là kiểu suy nghĩ “từ dưới lên”	Bắt đầu với những nguyên lý chung của hành động và được gắn vào các tình huống. Đó là kiểu suy nghĩ “ từ trên xuống”
Người đàm phán	Người đàm phán thường là một ủy viên điều hành của công ty	Người chủ công ty thường là người đàm phán
Tập trung	Một nhà kinh doanh thường có	Hướng suy nghĩ vào một mục tiêu duy nhất.

	những việc khác nhau trong đầu kết hợp với việc đàm phán hiện tại	Họ chỉ nghĩ về giao dịch hiện tại
Thời gian	Thời gian là một mối bận tâm chủ yếu	Công việc đạt được kết quả mỹ mãn có giá trị hơn công việc được thực hiện đúng tiến độ
Luật pháp và đạo đức	Tôn trọng luật pháp . Hợp đồng là cơ bản	Sống theo đạo đức. Cảm giác tín nhiệm là cơ bản.

2- Kinh nghiệm đàm phán với đối tác nước ngoài: Bắt đầu đàm phán:

- Đừng bao giờ nói "Vâng" với đề nghị đầu tiên
- Đòi hỏi nhiều hơn những gì bạn hy vọng đạt được
- Có phản ứng trước từng đề xuất của đối tác
- Tránh đối đầu.
- Đóng vai trò người bán hay người mua bắt đầu dĩ.
- Viện cấp quyết định cao hơn hoặc "kẻ đâm người xoa".
- Đừng bao giờ đề nghị nhượng bộ ngang bằng
- Biết cách đặt các vấn đề bế tắc sang một bên (Bế tắc không hẳn là ngõ cụt hoàn toàn).
- Luôn đề nghị thỏa hiệp
- Đề phòng tạo ra ấn tượng trông chờ vào những nhượng bộ tiếp theo của bạn.

Trong quá trình đàm phán:

- Đừng bao giờ bó hẹp nội dung đàm phán vào một vấn đề.
- Trong đàm phán không phải tất cả mọi người đều có mối quan tâm giống nhau. Giá cả không phải lúc nào cũng là vấn đề quan trọng nhất.
- Đừng quá tham lam
- Khi đàm phán đã kết thúc hãy tặng lại cho đối tác một vài nhượng bộ nhỏ. Ví dụ: một dịch vụ bổ trợ không quan trọng.
- Bạn cần hiểu rõ phong cách đàm phán của bản thân và cố gắng sửa đổi cho thích nghi với đối tác.
- Chuẩn bị thật kỹ cho đàm phán.

Kết thúc đàm phán:

- Đặt phía đối tác vào hoàn cảnh dễ chấp nhận kết quả đàm phán.
- Luôn tự hỏi: Đây có phải là tình thế cả hai bên đều giành được thắng lợi hay không?

a -Đàm phán với một số đối tác ở châu Âu

Cần nhạy cảm với nguồn gốc dân tộc, đặc tính văn hóa; Nắm nhiều thông tin về các dân tộc châu Âu nhưng không theo mẫu rập khuôn bởi hiện tại đây là một cộng đồng các dân tộc đa dạng hơn bao giờ hết; Chuẩn bị tốt và tự tin; Linh hoạt khi trao đổi và không ngại đưa ra các câu hỏi đơn giản.

Đối tác Anh:

- Hẹn làm việc trước, hãy đến đúng giờ nhưng đừng đến sớm.
- Người Anh ít hỏi những vấn đề liên quan đến cá nhân.
- Làm một xã hội phân biệt giai cấp, mặc dù hiện nay vấn đề này đang dần thay đổi.
- Các doanh nhân không giữ một tốc độ làm việc điên rồ như người Mỹ.
- Đừng nên lẫn lộn phong cách Anh và Mỹ

Đối tác Pháp

- Họ làm việc trong môi trường cạnh tranh cao, vì vậy thường gây ấn tượng là người không lịch sự lắm.
- Thường niềm nở và thân mật, tự hào về văn hóa và khả năng hùng biện của dân tộc mình.
- Thích thắng trong cuộc tranh luận về tính hợp lý của vấn đề mình đưa ra.
- Trong đàm phán "Vâng" tức là "Có thể", "Không" tức là chúng ta hãy cùng thỏa thuận.
- Hệ thống lãnh đạo trong các doanh nghiệp Pháp rất tập trung từ cao xuống thấp. Hãy luôn đến đúng giờ, đừng làm hỏng bữa ăn vì có ý bàn chuyện kinh doanh trong khi dùng bữa.

Đối tác Đức

- Phong cách ứng xử lễ nghi hơn người Mỹ. Hẹn đúng giờ là yêu cầu rất quan trọng
- Tập trung vào thỏa thuận hợp đồng hơn là giữ mối quan hệ giữa các bên đối tác
- Thích các hợp đồng thật chi tiết và thực hiện chính xác các hợp đồng đó. Không thích thay đổi hợp đồng khi đã soạn thảo xong.
- Rất chú ý đến các chức danh: Ví dụ Ngài Giáo sư Schmitt.

b -Đàm phán với đối tác Nhật Bản:

-Cách ứng xử qua điện thoại

Doanh nhân Nhật rất coi trọng ứng xử qua điện thoại. Khi điện thoại cho đối tác, cần xưng hô rõ ràng tên cá nhân và tên công ty, cố gắng nói ngắn gọn nội dung công việc để không làm mất thời gian người mình đối thoại khi họ đang bận. Cần ghi trước ra giấy những điểm cần nói

- Giữ đúng hẹn.

Luôn giữ đúng hẹn, tuyệt đối không để đối tác chờ là một nguyên tắc bất di bất dịch.

- Coi trọng hình thức

Sự coi trọng hình thức được xem là một đặc điểm thể hiện văn hoá Nhật Bản. Chú ý đến hình thức bên ngoài là phép lịch sự thể hiện việc giữ gìn phẩm chất con người và đương nhiên được coi trọng trong môi trường kinh doanh. Trang phục yêu cầu có phần khác nhau tùy theo từng ngành và từng loại công việc nhưng thường thì những người làm công việc giao dịch cần phải đặc biệt lưu ý. Việc gây ấn tượng gọn gàng và cảm giác sạch sẽ bằng trang phục phù hợp với hoàn cảnh công việc được cho là có ảnh hưởng quan trọng đến uy tín của cá nhân và sau đó là uy tín của công ty. Cách làm của người Nhật là “xuất phát từ hình thức”, có nghĩa là [bắt đầu từ việc hoàn thiện hình thức sau đó tiếp tục

cụ thể hoá dần nội dung. Người Nhật “cắt” công việc trong ngăn kéo cho đến khi đạt được hình thức ở mức mong muốn mới tiến hành, có lẽ vì thế mà có ý kiến đánh giá người Nhật ứng phó chậm. Nhưng thực ra có khi bên trong công việc đang được tiến hành từng bước. Trước một cuộc họp, bản tóm tắt về nội dung cuộc họp phải được phát. Đọc trước bản tóm tắt, nắm bắt nội dung chính của cuộc họp và chuẩn bị ý kiến của mình

được coi là việc làm không chỉ cho người phát biểu mà cho tất cả mọi người tham gia. Sự coi trọng hình thức không chỉ được thể hiện qua các tài liệu giấy tờ như văn thư, sổ kế toán của công ty mà nhiều yếu tố khác cũng được thiết lập dưới những hình thức thống nhất.

Con dấu và danh thiếp

Người nước ngoài cho rằng con dấu dễ bị làm giả hơn chữ kí bằng tay và hoài nghi không biết có cách nào để phân biệt thật giả, nhưng ở Nhật Bản quy định đóng dấu trên các văn bản chính thức, chứ không dùng chữ kí. Chữ kí không có hiệu lực pháp lý, do vậy các cá nhân cũng như công ty, các cơ quan Chính phủ đều có con dấu riêng của mình và dùng nó trong các văn bản chính thức.

Khi chào hỏi làm quen lần đầu tiên bao giờ người Nhật cũng trao đổi danh thiếp, từ đó bắt đầu quan hệ. Sau khi nhận danh thiếp, phải giữ gìn danh thiếp đó cẩn thận để thể hiện sự tôn trọng đối với người mình gặp. Không được nhét vào túi mà phải cẩn thận cho vào sổ để danh thiếp, trong trường hợp đang nói chuyện thì người ta đặt danh thiếp đó lên bàn. Người Nhật nhìn danh thiếp, nhận biết tên công ty và chức vụ của người đối thoại để qua đó thể hiện thái độ và sử dụng kinh ngữ phù hợp với địa vị của người đó.

Địa điểm đàm phán

Việc trao đổi kinh doanh không nhất thiết phải tiến hành ở văn phòng. Tất nhiên, phần nhiều thoả thuận tại văn phòng, song có không ít những cuộc thoả thuận được tiến hành dưới hình thức những bữa ăn tối. Có khi người Nhật vừa chúc rượu vừa bàn bạc chuyện kinh doanh đến tận những chi tiết cụ thể, bữa ăn tối cũng còn là dịp để trao đổi thông tin.

Những nét tinh thần độc đáo hình thành qua lịch sử lâu đời được thế hệ người Nhật ngày nay kế tục, song đồng thời quá trình quốc tế hoá đã tạo nhiều cơ hội tiếp xúc với nền văn hoá mới cũng làm cho cả người Nhật và công ty Nhật Bản dần dần thay đổi. Nhân viên của các công ty Nhật Bản trải qua quá trình đào tạo, giáo dục và tích lũy kinh nghiệm thực tế trong công việc, khi được cử sang các chi nhánh ở nước ngoài phải đối mặt với việc thích ứng với nền văn hoá của nước đó. Vì vậy, làm sao để giữ gìn được bản sắc văn hoá độc đáo của dân tộc, đồng thời hoà nhập được với công đồng quốc tế là một vấn đề lớn mà mỗi một cá nhân và công ty của Nhật Bản đều quan tâm.

CÁC BÀI VIẾT LIÊN QUAN

[Các lĩnh vực quản trị nhân sự trong doanh nghiệp](#)

[Kỹ năng lãnh đạo trong quản trị bán hàng](#)

K □ N □ NG THUY □ T TRÌNH

1. [Giới thiệu sản phẩm và bán hàng](#)
 - ☞ [Các đặc điểm của một bài phát biểu hiệu quả](#)
 - ☞ [Các đặc điểm của một người thuyết trình tốt](#)

2. **Tổ chức cuộc họp**

- ⊗ **Các đặc điểm của một cuộc họp tốt**
- ⊗ **Vai trò của một người chủ tọa thuyết trình tốt**
- ⊗ **Người thuyết trình hiệu quả**

Trong từ điển từ “thuyết trình” có rất nhiều nghĩa. Chúng ta sẽ hiểu từ “thuyết trình” theo nghĩa xuất phát từ “trình bày” có nghĩa là “đưa cho ai đó một cái gì đó – nói điều gì đó với ai đó” hoặc giao tiếp với ai đó.

“Thuyết trình” là một hình thức của giao tiếp và có thể được nhận thấy ở dưới nhiều hình thức khác nhau. Một số ví dụ của thuyết trình trong kinh doanh là: Viết: Thư, lời nhắn, báo cáo, nhận xét, biên bản của cuộc họp, các cuộc họp, đề nghị ... Nói: Chuyện trò, họp, phỏng vấn, bán một sản phẩm hoặc dịch vụ Hành động :Ngôn ngữ cử chỉ, hành động Các nội dung về “Kỹ năng thuyết trình” dưới đây sẽ không bao gồm các chi tiết của một bài thuyết trình dưới dạng viết, mà chỉ đề cập tới hai kiểu dạng thuyết trình nói đó là:

- ⌘ Một bài giới thiệu sản phẩm/bán hàng tốt
- ⌘ Tổ chức cuộc họp

1- Giới thiệu sản phẩm và bán hàng

1.1- Các đặc điểm của một bài phát biểu hiệu quả

- Có mục đích/chức năng rõ ràng: Trước khi tiến hành giới thiệu về sản phẩm hoặc bán hàng, mục đích/chức năng của bài thuyết trình cần phải được đặt ra. Điều này sẽ bảo đảm một cơ hội tốt hơn nhằm đạt được hiệu quả thuyết trình.

Có bốn mục đích và chức năng chính của một bài phát biểu.

18/04/2005

- 1.Chức năng thông báo: Cung cấp thông tin về sản phẩm dịch vụ và các vấn đề liên quan.
- 2.Chức năng thuyết phục: Nhằm đạt tới kết quả bắt buộc người nghe phải nghe theo
- 3.Chức năng kiểm soát: Nhằm bảo đảm rằng bài giới thiệu phải đi theo đúng chức năng hoặc mục đích
- 4.Chức năng kết hợp: Kết hợp các chức năng trên với nhau vì mục tiêu chung của bài trình bày.

Bất kỳ bài giới thiệu sản phẩm hoặc bán hàng nào đều phải có ít nhất một trong các chức năng chủ yếu trên hoặc một chức năng chủ yếu và kết hợp với các chức năng thứ yếu khác nữa.

-Được chuẩn bị chu đáo: Càng chuẩn bị chu đáo càng tăng sức thuyết phục. Một trong những nguyên tắc cơ bản là “không phải trình bày những gì bạn muốn mà trình bày những gì họ muốn nghe”.

Mặc dù chủ đề bài phát biểu hay hoặc dở, thì người phát biểu lúc nào cũng phải tuân thủ chiến lược “chuẩn bị”. Được chuẩn bị sẽ giảm được mức độ sợ hãi.

-Nội dung:

Nội dung của bất kỳ bài phát biểu nào cần phải theo thứ tự logic. Hơn thế nữa, bài phát biểu phải được trình bày một cách rõ ràng với thông tin đầy đủ. Điều đó sẽ tạo ra ham muốn lắng nghe và hiểu được ý của người trình bày. Để có thể đạt được những khả năng đó, thì việc chuẩn bị là vô cùng quan trọng.

Nội dung sẽ bao gồm 3 phần và chia thời gian bài phát biểu theo tỷ lệ. Đó là:

+ Giới thiệu

-Mục đích phát biểu

-Tạo nên sự hoà hợp

-Giới thiệu chủ đề bài phát biểu

+ Trình bày các điểm chính: Các điểm chính với chi tiết giải thích hoặc tương phản

+ Hiện thị dưới dạng hình ảnh minh hoạ để tăng cường thêm cho nội dung trình bày. Trình bày những bức ảnh, hình vẽ, đồ hoạ,sẽ có kết quả tốt. Một bức ảnh có thể nói hàng nghìn từ. Lợi ích chính của các giáo cụ trực quan nhằm chuyển tải những thông tin kinh doanh sẽ giúp cho người nghe/người đọc hiểu và nhớ hơn. Chỉ cần nhìn liếc qua mọi thông tin về quá khứ, hiện tại và tương lai sẽ được phân tích nhanh chóng.

+ Kết thúc trình bày:

-Nhắc lại mục đích và khuyến khích

-Tóm tắt các điểm chính.

1.2- Các đặc điểm của một người thuyết trình tốt

• *Thể hiện tính cách cá nhân*

- Hoà hợp với người nghe.

-Liên lạc bằng mắt với người nghe.

-Thể hiện sự tự tin: Qua hành động, điệu bộ, cử chỉ, lời nói....

-Có khả năng trả lời câu hỏi: Trả lời mọi câu hỏi đặt ra có liên quan đến nội dung trình bày và không bao giờ nói “không biết” khibị hỏi.

• *Kiểm soát được giọng nói và các yếu tố tương tác*

-Kiểm soát giọng nói: Người trình bày có thể tùy theo diễn biến của nội dung mà sử dụng các cấp độ, nhịp độ giọng nói khác nhau nhằm nhấn mạnh nội dung hoặc thu hút sự tập trung của người nghe.

-Sử dụng microphone

-Đoán trước được phản ứng: Chuẩn bị tốt và tích lũy kinh nghiệm cho phép dự đoán trước được các khả năng phản ứng, các tình huống có thể khơi gợi phản ứng của người nghe. Người trình bày cần hiểu rằng phản ứng của người nghe là “lời mời gọi để được thuyết phục”. Phản ứng của người nghe không bao giờ được coi là sự cản trở hay dấu hiệu thất bại của bài trình bày.

-Biết người nghe và đọc được ngôn ngữ của chỉ của người nghe

Bài tập thực hành:

Hãy sắp xếp các đoạn dưới đây để thành một bài phát biểu về “Khách sạn Happy”

Trên đây đã tóm tắt xong bài phát biểu của tôi hôm nay về “Khách sạn Happy”. Tôi hy vọng rằng các bạn sẽ đến với khách sạn chúng tôi trong các công việc kinh doanh của bạn. Khách sạn sẽ luôn quan tâm đến nhu cầu của khách hàng của bạn. Như trên đã nói các phòng đều lớn với đồ nội thất làm bằng gỗ cây tếch, nhà hàng có nhiều loại món ăn với giá cả hợp lý và mọi người ở đây đều thân thiện. Ở lại với chúng tôi các bạn sẽ cảm thấy thật tuyệt vời.

Khách sạn có 3 nhà hàng. Một nhà hàng phục vụ các món ăn Việt Nam, một nhà hàng phục vụ các món ăn châu Âu như thịt nướng và bánh sandwiches. Nhà hàng thứ 3 nằm dưới tầng trệt chuyên phục vụ các món cá. Các món ăn đều ngon và giá cả rất hợp lý.

Khách sạn có 100 phòng hạng superior và 50 phòng executive. Các phòng đều được trang bị đồ nội thất bằng gỗ tếch và đường nghỉ đều rất sạch sẽ và êm ái. Đèn được thiết kế tốt và sáng sủa. Mỗi phòng đều rộng và bạn thậm chí có thể có cả một cuộc họp kinh doanh nhỏ.

Bài phát biểu hôm nay về “Khách sạn Happy”. Mục đích của bài phát biểu là nhằm cung cấp cho các bạn thông tin về khách sạn mới này. Hy vọng rằng cuối bài trình bày này các bạn sẽ cân nhắc đến việc trở thành khách hàng quen thuộc của khách sạn. Tôi sẽ trình bày 3 điểm mấu chốt sau:

Đó là:

- a. Phòng
- b. Nhà hàng và cuối cùng là
- c. Con người

Khách sạn có 150 người. Tất cả mọi người đều đã được đào tạo. Để cung cấp dịch vụ khách hàng tốt họ được dạy phải luôn mỉm cười. Khách hàng sẽ rất thích thú khi nói chuyện với họ. Đồng phục của mọi người đều chỉnh tề và sạch sẽ.

2 - Tổ chức cuộc họp

2.1- Các đặc điểm của một cuộc họp tốt

Khái niệm: Một cuộc họp là gì?

-Họp là một hình thức giao tiếp. Đó là một nhóm người tập trung nhau lại với mục đích để thảo luận, tranh cãi hoặc quyết định. Vì một cuộc họp thường liên quan đến nhiều người, nên thường khác nhau về ý kiến và có thể gây nên các vấn đề.

-Một cuộc họp tốt sẽ hạn chế những sự khác biệt đó và kết quả có thể đạt được ngay. Mọi cuộc họp đều phải được chuẩn bị, cân nhắc và tiến hành để xem làm thế nào để mọi thứ đều tốt.

- Các kiểu họp khác nhau về qui mô (số lượng người tham dự), tính chất (chính

thức hoặc không chính thức), thời gian...

Cả hai loại cuộc họp chính thức và không chính thức đều cần đến sự cẩn thận và quan tâm. Nó sẽ trở nên ít chính thức hơn khi có sự thờ ơ và vấn đề xảy ra.

-Các cuộc họp đều phải tuân thủ một hoặc kết hợp các mục đích sau:

- Kiểm soát
- Kết hợp
- Thông báo
- Thuyết phục

-Tiến trình một cuộc họp sẽ bao gồm:

- Phân tích và giải quyết các vấn đề
- Tư vấn và giải hoà các xung đột
- Thảo luận và trao đổi quan điểm
- Nêu vấn đề và tạo động cơ
- Xúc tiến thay đổi kiến thức, kỹ năng và quan điểm
- Nhận được ý kiến và hồi âm
- Tăng cường hỏi đáp
- Đào tạo và phát triển

Nói chung mục đích của bất kỳ cuộc họp nào đều nhằm đến một quyết định, một hành động hoặc một sự thay đổi

-Chi phí và hiệu quả

Mọi cuộc họp đều phải tính đến chi phí. Dưới đây là ví dụ một số chi phí khác nhau :

+ Chi phí thời gian

+ Chi phí vật chất: tiền và các dụng cụ phụ trợ sử dụng

+ Chi phí cơ hội: Mọi người có thể làm được việc gì nếu họ không đến cuộc họp, giá trị của những hoạt động này như thế nào?, là bao nhiêu?. Vì vậy hãy luôn nghĩ đến thời gian của mọi người và bạn phải chắc chắn rằng cuộc họp của bạn là đáng giá để tổ chức và tham dự

Cuộc họp tôi sẽ dẫn đến:

-Quyết định tồi

-Chính sách tồi

-Tạo nên sự hỗn độn và xáo trộn

- Gián đoạn công việc

-Gây chú ý tới những nhiệm vụ nhỏ hơn là những nhiệm vụ lớn quan trọng

-Tinh thần thấp

-Giảm tiến trình làm việc và hoãn lại hành động

-Nước mắt Phí thời gian và tiền bạc ... tất cả những điều trên dẫn đến kết quả công việc

không hiệu quả Do đó một cuộc họp tốt nhất thiết phải có bài phát biểu của chủ tịch và các thành viên.

Để tránh chi phí cao và khó khăn và đảm bảo rằng cuộc họp sẽ thành công và đáng giá, thì câu hỏi đầu tiên cần phải đặt ra khi chuẩn bị một cuộc họp là :

‘Cuộc họp có thực sự cần thiết không?’

Có lý do cụ thể và mục đích rõ ràng cho cuộc họp sẽ đạt được những ảnh hưởng sau:

- Mọi người sẽ hiểu rõ tại sao cuộc họp được tổ chức
- Mọi người sẽ được chuẩn bị và có thể đóng góp
- Mọi người sẽ được tập trung
- Mọi người sẽ muốn tham dự cuộc họp của bạn nếu cuộc họp là có hiệu quả.
- Sắp xếp và môi trường: Việc sắp xếp và môi trường trong phòng họp tạo nên không khí cho cuộc họp. Đó chính là thuyết trình có chuẩn bị. Điều đó có thể tăng cường hơn cho bài thuyết trình nói. Việc bố trí chỗ ngồi là rất quan trọng và sẽ được sử dụng cho các cuộc họp khác nhau:

Kiểu dạng phòng họp:

- + Tròn, oval
- + Hội thảo / hội nghị
- + Hình vuông
- + Hình chữ U
- + Nhiệt độ và không khí trong phòng
- + Sạch sẽ
- + Ánh sáng
- + Kích cỡ phòng
- + Mùi /mùi thơm
- + Thiết bị nghe nhìn
- + Hệ thống âm thanh
- + Tiếng động, tiếng ồn

Môi trường xung quanh cũng tạo nên không khí cho cuộc họp. Cân nhắc những vấn đề môi trường này sẽ tăng cường thêm cho bài thuyết trình. Các yếu tố về môi trường như:

2.2- Vai trò của một người chủ tọa thuyết trình tốt a- Công tác chuẩn bị trước cuộc họp

Chuẩn bị chương trình

- Các mục mới để thảo luận, và cụ thể ai sẽ dẫn hoặc
- Thứ tự để tổng kết lại cuộc họp trước và các hoạt động tiếp theo
- Thời gian chương trình, thời gian nghỉ (nếu cần)
- Các vấn đề hành chính
- Tài liệu

- Bảo đảm rằng biên bản và chương trình được phát đúng lúc
- Bố trí phòng họp
- Chỗ ngồi cho đại biểu
- Cà phê giải khát
- Chuẩn bị về cá nhân*
- Chương trình
- Bản thân: Trang phục, diện mạo, kiểm soát cảm xúc...

b- Diễn biến quá trình họp

Thông báo và giới thiệu chương trình Chủ tọa sẽ thông báo cho mọi người về:

- + Hình thức của cuộc họp
- + Chương trình của cuộc họp

Chương trình sẽ như một chiếc bản đồ của cuộc họp. Nó sẽ nói cho chúng ta thứ tự của các vấn đề sẽ thảo luận. Có ba phần chính được gọi là thủ tục khai mạc, vấn đề kinh doanh chính và thủ tục bế mạc. Một chương trình tốt sẽ tăng cường hơn cho các bài thuyết trình trong cuộc họp.

- + Biên bản: Trong một số cuộc họp, thì biên bản sẽ rất cần thiết. Đôi khi nó chỉ là một mẫu form đơn giản trong khi ở một số cuộc họp khác nó được viết chính thức tiếp theo chương trình. Đó là một hình thức của bài thuyết trình viết sẽ giúp cho bài thuyết trình nói (chủ tọa và các thành viên thảo luận)

Biên bản là các bản viết thường xuyên với ba chức năng:

- + Thúc giục hành động: Nhắc mọi người đã nhận nhiệm vụ trong cuộc họp phải làm và làm đúng thời hạn
- + Là bước nối với cuộc họp tiếp theo: nối giữa các cuộc họp bảo đảm rằng các vấn đề được báo cáo hoặc được triển khai
- + Ghi chép:
Ghi chép thường xuyên những gì đã xảy ra và quyết định được thống nhất.
Biên bản tốt sẽ rất hiệu quả và là bài trình bày hữu ích nếu chúng :
- + Chính xác: điều này rất quan trọng vì bất kỳ bỏ sót nào cũng gây nên vấn đề
- + Mục tiêu: Dù ai chuẩn bị biên bản cũng phải đưa ra mục tiêu và không được đưa ý kiến cá nhân vào
- + Dễ hiểu: Tóm tắt và ghi chép đúng
- + Trách nhiệm: Ai sẽ đảm nhiệm việc gì, trước thời hạn nào, tất cả được viết và trình bày theo tiêu chuẩn

Cơ cấu

- Tuân theo chương trình
- Thời gian
- Kiểm soát
- Thời gian

- Ứng xử và thời gian nói chuyện của mọi người
- Đặt câu hỏi Tóm tắt
- Mỗi phần của chương trình
- Đạt được quyết định rõ ràng Lắng nghe
- Cách ứng xử của mọi người
- Đóng góp Cách nói:
- Hình thức ngôn ngữ cử chỉ tỏ ra tự tin
- Nói rõ ràng và dùng những câu ngắn, đơn giản, không sử dụng tiếng lóng
- Thay đổi tốc độ nói, sẵn sàng đặt câu hỏi
- Chọn mức âm lượng phù hợp với người nghe
- Nếu sử dụng micro, để micro cách miệng 4 cm
- Vừa nói vừa minh họa

2.3- Người thuyết trình hiệu quả a-Ấn tượng đầu tiên và ấn tượng cuối cùng

Ấn tượng tốt đầu tiên của người thuyết trình sẽ tạo ra:

- Tin tưởng
- Tin cậy
- Hưởng ứng
- Một ấn tượng lâu dài

Ấn tượng cuối cùng của người thuyết trình sẽ tạo ra:

- Cơ hội khác

Quy luật 7 áp dụng cho cả ấn tượng đầu và cuối buổi họp:

Các nghiên cứu về tâm lý-xã hội học chỉ ra rằng người trình bày có thể và có cơ hội gây ấn tượng mạnh nhất trong 7 giây đầu tiên/cuối cùng.

- Bảy giây đầu tiên / cuối cùng khi xuất hiện và hành động
- Bảy giây đầu tiên/cuối cùng của chuyển động
- Bảy giây đầu tiên/cuối cùng của bài phát biểu

Bề ngoài và hành động ‘nói lên hàng ngàn từ’ về người thuyết trình, trong đó việc ăn mặc chỉnh tề của người trình bày có ý nghĩa rất lớn, cần phải cân nhắc đến chi tiết sau sao cho phù hợp:

- + Tóc
- + Khuôn mặt
- + Quần áo, kiểu quần áo và lý do sử dụng kiểu quần áo đó.
- + Giày
- + Những thứ khác: cà vạt, thắt lưng, hoa tai, nước hoa....

www.quantri.com.vn

+ Kết hợp màu sắc

b- Cách ứng xử hiệu quả

Để có thể nhận được sự kính trọng, thì hướng tới người nghe chính xác là rất quan trọng. Trong trình bày có rất nhiều hình thức gọi người nghe dựa theo vị trí, môi trường và địa điểm.

Ví dụ:

“Ông Trần Văn Công, trưởng phòng kinh doanh sẽ.....(chính thức giới thiệu ai đó)

“Các quý ông, quý bà ở công ty..... (chính thức chỉ định nhóm người)

“Thưa các vị khách quý, thưa ông chủ tịch.....”

Lưu ý rằng trong trình bày không bao giờ được phép gọi tên không, mà cần gọi đầy đủ họ tên với chức danh ngắn gọn

Hướng tới người nghe bao gồm tất cả các hình thức viết và hành động phù hợp khi trình bày.

Viết : Ví dụ: Lời chào mừng cho các bức thư và lời nhắn

Hành động : Ví dụ: +Đưa và nhận tài liệu, cặp, sách, báo cáo

+ Đưa và nhận danh thiếp

+ Bắt tay

□.+ Cúi chào

+ Cử chỉ:

Ngôn ngữ cử chỉ là một hình thức giao tiếp im lặng và tế nhị. Trong hầu hết các trường hợp, ngôn ngữ cử chỉ được thực hiện thậm chí không chủ định. Ngôn ngữ cử chỉ có thể chuyển tải các nội dung nhất định. Chúng ta cần học cách đọc được các thông điệp và bắt đầu hiểu được các thông điệp cử chỉ.

Hiểu các kiểu cử chỉ khác nhau

Buồn giận: Thờ ơ và phát những tiếng như ‘tsk’, vắn tay, ghì chặt tay, chỉ ngón tay, đưa tay lên tóc vuốt, gãi gáy...

Lo lắng: Ho, phát ra âm thanh như ‘whew’, huýt sáo, hút thuốc, cầu véo, bồn chồn, lắc tiền hoặc chìa khoá, kéo tai, vắn tay....

Hợp tác: Tựa người về phía trước, tay mở, ngồi ở mép ghế, thiết lập các cử chỉ từ tay đến mặt, áo choàng không cài khuy

Bảo thủ: Vòng tay liếc nhìn các phía, sờ mũi, dụi mắt, cài khuy áo khoác, dịch chuyển xa ra Quyền lực, tự tin: Có những cử chỉ thân thiện, ngồi thẳng, chống tay thành hình tháp, để tay đằng sau lưng, để tay trong túi áo với ngón tay cái ra ngoài, cử chỉ niềm nở, quay lưng vào người khác, ngồi ở tư thế nghỉ ngơi và gần như nằm ra.

Yếu đuối và không cảm thấy an toàn: Có những chuyển động nhỏ, rụt vai, nhai kẹo cao su, ngồi chơi không, cắn ngón tay, dựa mình về phía sau.

Sử dụng các kiểu hiệu quả

Sử dụng các kiểu hiệu quả có thể truyền tải một thông điệp hoặc một phản ứng dựa trên từng trường hợp. Ngôn ngữ cử chỉ hiệu quả là rất quan trọng trong một bài phát biểu

ngắn hay dài. Việc sử dụng như thế nào tùy thuộc vào mục đích của người trình bày nhằm tăng sức thuyết phục hoặc chuyển tới người nghe một thông điệp không lời tế nhị.

CÁC BÀI VIẾT LIÊN QUAN

Các lĩnh vực quản trị nhân sự trong doanh nghiệp

Kỹ năng lãnh đạo trong quản trị bán hàng